

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم المحاسبة

إمكانية تطبيق بطاقة الآداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية الليبية: دراسة حالة وزارة المالية الليبية

Possible Implementation of the Balanced Scorecard (BSC) to Performance Evaluating in Libyan Government Institutions: Case Study on the Libyan Ministry of Finance

إعداد

نجيه محمد علي الحاج

إشراف

الدكتور مأمون القضاة

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية/ قسم المحاسبة

جامعة جرش

2017

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ



صَدَقَ اللَّهُ العَظِيم

"القرأن الكريم، سورة المائدة – الآية"8"

الإهـــــــــــــــــــــــــــــــــداء

إلى من ذكر اسمها في القرآن
وتجلت فيها آيات الرحـــــمن
إلى نبع الحب وفيض الحنان .... **أمي الحبيبة**

إلى من أحمل اســـــــمه بكل فخـر
إلى من علمني كيف يكون الصـــبر
أولى خطوات النجاح وتحقيق النصر .... **والدي العزيز الحبيب**

إلى شريك أحلامي الكبيرة وهي في المهد
إلى من انتظر معي بكل صبر أمل الـغد
إليك يا من تزرع في نفسـي العزيمة والجد
إليك يامن أقطف معك ثمار العمر يد بيد .... **زوجي**

إلى من شـــاركوني الذكريات وأحلام الطـــفولة
إلى من أستمد من أواصر محبتهم القوة والعزيمة .... **أخواني وأخواتي**

إلى رياحين حياتي وبراعم الأيـــام
وسيم القلب، عمري وشقيقه الوسام
إليكما ياقرة العين، يا غاية الأحلام .... **أولادي زهوة عمري**

إلى الذي يجمع بين ســـعادتي وحزني الغالب
إلى ما أحن إليه وأفتقده في الحاضر والغائب ..... **وطني الحبيب**

إلى السند بعد العشيرة والقبيلة والأهل
إلى من كان عون لي في هذا العمـل .... **أصدقائي الأوفياء**

الباحثة

جامعة جرش

التفويض

أنا نجيه محمد علي الحاج أفوض جامعة جرش بتزويد نسخ من رسالتي " **إمكانية تطبيق بطاقة الآداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية الليبية: دراسة حالة وزارة المالية الليبية**" للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ:

قرار لجنة المناقشة والحكم

نُوقشت هذه الرسالة " إمكانية تطبيق بطاقة الآداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية الليبية: دراسة حالة وزارة المالية الليبية "

وأُجيزت يوم الأثنين الموافق لـ 17 / 7 / 2017.

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور/ نوفان العليمات **عضواً**

الدكتور/ جمال العفيف **عضواً**

الدكتور/ مأمون القضاة **مشرفاً ورئيساً**

الشكر والتقدير

أحمد الله واشكره تعالى على ما أنعم به عليَّ من فضل وتوفيق على إتمام هذا الجهد المتواضع.

ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير **للدكتور مأمون القضاة** الذي تكرَّم مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة وتقديم النصح والإرشاد لي طيلة فتة إعدادها.

كما ويسرني أن أتقدم بعظيم الامتنان والعرفان إلى كافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش الأهلية، وأخص بالشكر أعضاء الهيئة التدريسية في قسم المحاسبة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

وأقدِّم خالص شكري وتقديري للدكاترة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيِّمة عليها.

كما وأشكر كل من أسهم وساعدني في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع، أو المساندة والشكر الخاص هنا إلى وزارة المالية الليبية ولكل العاملين بها أصحاب الفضل في نجاح إتمام الدراسة الميدانية، لما ابدوه من تعاون وتسهيلات سائلة المولى عز وجل أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يوفقهم في خدمة وطنا الحبيب ليبيا.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى إدارة **جامعة جرش**، هذا الصرح العلمي الكبير ممثلة برئيسها ونائبيه الأفاضل ولكل العاملين بها على جهودهم الطيبة.

الباحثة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة باللغة العربية

إمكانية تطبيق بطاقة الآداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية الليبية: دراسة حالة وزارة المالية الليبية

إعداد/ نجيه محمد علي الحاج **إشراف/ د. مأمون القضاة**

ملخص

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وزارة المالية الليبية، والتعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، والمعوقات التي تواجه ذلك التطبيق في وزارة المالية الليبية. ولتحقيق ذلك فقد صمَّمَت الباحثة استبانة تم توزيعها على (94) مستجيباً، أستعيد منها (62) استبانة بمعدل استجابة يقارب (65%) تم تحليل (52) استبانة منها. وقد استخدم الباحث اختبار (T) للعينة الواحدة إضافة لبعض الأساليب المساندة لاختبار الفرضيات وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Ver.22.

وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي وبعد العميل، وبعدالعمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) في وزارة المالية الليبية، وأنَّ مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن متوفرة في وزارة المالية الليبية. كما بينت الدراسة أنَّ هناك معوقات عديدة تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. لذا أوصت الباحثة باتباع ما يلزم للتغلب على هذه الصعوبات والسير قدما في تطبيق هذه البطاقة كأداة لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية.

الكلمات المفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن – تقيم الأداء – وزارة المالية الليبية.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزي

Possible Implementation of the Balanced Scorecard (BSC) to Performance Evaluating in Libyan Government Institutions: Case Study on the Libyan Ministry of Finance

Preparing/ Najia Mohamad Ali Alhak   Supervisor/ Dr. Maamon Leqdha

Abstract

The study aimed to the highlight to possibility of Ipmlementation in the Balanced Scorecard in Libyan Ministry of Finance, the availability of the basic elements of the implementation of the balanced scorecard to evaluate performance, and the obstacles that facing of implemtation in the Libyan Ministry of Finance. To achieve this, the researcher designed a questionnaire that was distributed to (94) respondents, (62) responses were responded and rplied a questionnaire; that is means, a response rate of around 65%, of which (52) were analyzed. The researcher used the One Sample T-test for for hypothesis testing using the statistical package for social sciences SPSS Ver.22.

The results of the study showed that there is a possibility to implement the Balanced Scorecard with its four dimensions (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, and growth and learning dimension) in the Libyan Ministry of Finance. The study also showed that there are many obstacles to the application of Balanced Scorecard. It therefore recommended that the necessary steps be taken to overcome these difficulties and to proceed with the application of this card as a tool for performance evaluating in the Libyan Ministry of Finance.

Keywords:

Balanced Scorecard - Performance Evaluation - Libyan Ministry of Finance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1/1 المقدمة

2/1 مشكلة الدراسة

3/1 أهمية الدراسة

4/1 أهداف الدراسة

5/1 فرضيات الدراسة

6/1 أنموذج الدراسة

7/1 مصطلحات الدراسة

8/1 هيكل الدراسة

1/1 مقدمة:

حظي مفهوم الأداء باهتمام كبير من قبل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأشكالها القانونية والتنظيمية باعتباره المحدد لنجاح المنظمة وضمان بقائها واستمرارها. ونتيجة للتغير والتطور السريع والمستمر في بيئة الأعمال الحديثة، وازدياد اعتماد المنظمات على التقنيات الحديثة في مجال التصنيع والتنظيم والتسويق والادارة والمحاسبة، وزيادة حدة المنافسة لم تعد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال تعتمد فقط على انتاج السلع والخدمات، بل أصبحت تعتمد على زيادة مهارات العاملين، وزيادة فعالية الانتاج الداخلية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وبرامج خدمة المجتمع، وحماية البيئة، أصبحت الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء غير ملائمة لبيئة الأعمال المعاصرة، وذلك لاعتمادها على مصادر مالية بحتة لتقييم الأداء، وإهمالها للجوانب التشغيلية، وتجاهلها للجودة كمقياس للأداء، بالاضافة إلى اغفالها للنتائج طويلة الأجل عند التقييم، مما ترتب على استخدامها توفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء، مما دعت الحاجة إلى ضرورة وجود نظام حديث لتقييم الأداء يتجاوز أوجه القصور في الأنظمة التقليدية، قام كلا من (Kaplan & Nortan) سنة 1992 بعرض نظام جديد لتقييم الأداء وهو نظام بطاقة الأداء المتوازن (Balance Scorecard) الذي يعتمد إلى المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية مما يساعد المنظمة على تحقيق ميزتها التنافسية، وزيادة فعالية تقييم أدائها، حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية.

وفي ظل الظروف والمتغيرات التي تواجهها المؤسسات الحكومية الليبية وتعاظم دورها في خدمة المجتمع، فهي بحاجة إلى تقييم أدائها الاستراتيجي بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل

لمواردها المتاحة، وتحقيق أهدافها التشغيلية الاستراتيجية، مما يستدعي ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية الليبية، وتذليل المعوقات التي تحد من تطبيقها.

2/1 مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات الحكومية لتحسين وتطوير أدائها بما يضمن لها تحقيق أداء متميز وتقديم خدمات ذات جودة عالية، ونظرا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي ظهرت الحاجة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية كأداة حيوية في إطار التطوير الحكومي. وإن الظروف التي تعيشها بيئة الأعمال الليبية تتطلب تطويرا في أساليب المحاسبة الإدارية في مؤسساتها المالية بما فيها المؤسسات الحكومية لتقييم الأداء من خلال استخدام أحدث التقنيات والأساليب التي طرحها الفكر المحاسبي ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداة.

وأن اغلب المؤسسات الحكومية لا تزال تعتمد بشكل كبير على المقاييس المالية لتقييم الأداء، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

1/2/1 هل يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية ؟

2/2/1 هل تتوافر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية ؟

3/2/1 هل توجد معوقات تواجه تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية ؟

3/1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية نظام بطاقة الأداء المتوازن كإحدى التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية لقياس وتقييم الأداء، وإمكانية تطويعها وتعديلها لاستخدامها في تقييم أداء المؤسسات الحكومية، وبالتالي تسعى الدراسة إلى إستكشاف إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية الليبية، ومدى توافر المقومات اللازمة لتطبيقها، ومدى وجود معوقات تحول دون تطبيق هذا النظام.

4/1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وزارة المالية الليبية، وتتحدد أهدافها بالآتي:

1/4/1 بيان أهمية نظام بطاقة الأداء المتوازن من حيث التعريف بخصائص ومميزات النظام.

2/4/1 توعية وزارة المالية بأهمية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها الاستراتيجي، وتجاوز أوجه القصور والضعف في الأنظمة التقليدية.

3/4/1 التعرف على إمكانية تطوير نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية.

4/4/1 التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية.

5/4/1 التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية.

6/4/1 تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية.

5/1 فرضيات الدراسة

بقصد الإجابة على أسئلة الدراسة المطروحة، تقوم الدراسة على الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولىH01: لا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

$H_{1.1}$ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يمكن تطبيق البعد المالي لنظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية الليبية.

$H_{1.2}$ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يمكن تطبيق بعد العملاء لنظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية الليبية.

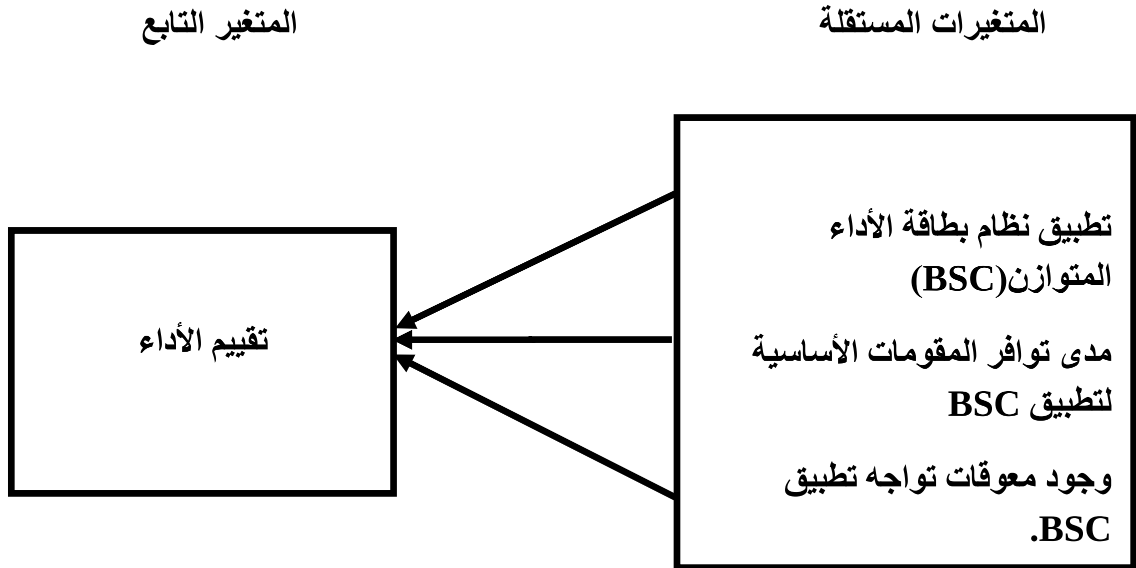
$H_{1.3}$ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يمكن تطبيق بعد العمليات الداخلية لنظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية الليبية.

$H_{1.4}$ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يمكن تطبيق بعد التعلم والنمو لنظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية الليبية.

الفرضية الرئيسية الثانيةH02: لا تتوافر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية.

الفرضية الرئيسية الثالثةH03: لا توجد معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية.

6/1- نموذج الدراسة:



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر:- إعداد الباحثة

7/1- مصطلحات الدراسة:

1/7/1 المحاسبة الإدارية: هي عبارة عن مجموعة من العمليات المحاسبية الداخلية الخاصة بقياس وتوصيل المعلومات اللازمة للادارة بكافة مستوياتها المختلفة بهدف مساعدتها في رسم السياسات والتخطيط وترشيد القرارات والرقابة والمتابعة وتقييم الأداء والنتائج وادارة المنشأة بكفاءة ونجاح (حاتم،12:2011).

2/7/1 بطاقة الأداء المتوازن: وهي نظام إداري يقوم على ترجمة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف، ومن ثم ترجمة تلك الأهداف إلى مقاييس مالية وغير مالية يتم تخصيصها على أبعاد البطاقة الأربعة.

3/7/1 المؤسسات الحكومية: وهي المؤسسات التي تكون مملوكة للدولة،أما أن تكون ربحية أو غير ربحية، وهي التي تخدم المجتمع، ولا يمتلكها أفراد وتشرف عليها الدولة، وتتكفل برواتب موظفيها.

4/7/1 تقييم الأداء: هو التحقق من كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة للمنشأة لتحقيق الأهداف المطلوبة (الموسوي،2013).

8/1 هيكل الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على **خمسة فصول**، تطرق **الفصل الأول** إلى عرض الإطار العام للدراسة. أما **الفصل الثاني** فقد احتوى على ثلاثة مباحث تناولت ما يلي:

- **المبحث الأول:** تناول مفهوم تقييم الأداء وأهميته وفوائده ووظائفه والعوامل المؤثرة فيه، ومراحل وخطوات عملية تقييم الأداء، ومقاييس الأداء التقليدية والانتقادات الموجهة اليها ومقارنتها مع مقاييس الأداء الحديثة، وخصائص ومميزات مقاييس الأداء الحديثة.

- **المبحث الثاني:** تناول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وأهميتها ومميزاتها، وأهدافها، وفوائدها، وأبعادها، والمحاور التي يحتوي عليها كل بعد، ومكونات بطاقة الأداء المتوازن، والخصائص والسمات الأساسية لها، وخطوات تنفيذها، ومعوقات تطبيقها، ودورها في تقييم الأداء، وكيفية استخدامها في المؤسسات الحكومية.

- **المبحث الثالث:** تناول أهم الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع بطاقة الأداء المتوازن سواء المكتوبة باللغة العربية أو الأجنبية، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

وفي **الفصل الثالث**، تم استعراض منهجية الدراسة التي تناولت مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب جمع البيانات ومصادرها، وأداة الدراسة، واختبار ثباتها وصدقها، والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أما **الفصل الرابع**، تم فيه استعراض تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها للوصول إلى النتائج والتوصيات، التي تم عرضها في **الفصل الخامس**.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تتناول الباحثة في هذا الفصل تأصيلاً نظرياً للدراسة وبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقييم الأداء

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1/2 المبحث الأول

تقييم الأداء

1/1/2 مقدمة:

إن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى استغلالها لمواردها المتاحة من خلال أنشطتها المختلفة، وتعد عملية تقييم الأداء من أهم الركائز الأساسية والعمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويستعرض هذا المبحث مفهوم تقييم الأداء وأهميته وفوائده ووظائفه والعوامل المؤثرة فيه، ومراحل وخطوات عملية تقييم الأداء، ومقاييس الأداء التقليدية والانتقادات الموجهة اليها ومقارنتها مع مقاييس الأداء الحديثة، وخصائص ومميزات مقاييس الأداء الحديثة.

2/1/2 مفهوم الأداء وتقييم الأداء:

تعددت وتنوعت تعريفات مفهوم الأداء من قبل الكتاب والدارسين، وذلك لاختلاف المعايير المتبناه في دراسة الأداء لكل كاتب، فالأداء مفهوم واسع وشمولي ويتميز بالمرونة ومن الصعب ايجاد تعريف محدد له.

ويمكن تعريف الأداء بأنه " القدرة على تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، بالمواصفات والجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة" (Kaplan & Norton, 2006).

بينما عرفه (Gary,et.al,2007) بأنه : " سلوك قابل للقياس يهدف إلى تحقيق أهداف المنشأة ".

وعرف (محاد،4:2011) بأنه"مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها في المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ".

كما عرف (بدر،31:2013) الأداء بأنه: "عبارة عن الممارسات والتصرفات التي يسلكها العاملين والمدراء في المنظمة في أداء أعمالهم للوصول إلى أهداف محددة ".

ويشير مفهوم الأداء في عمومه إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز.

كما أنَّه لايوجد اتفاق كبير بين الباحثين لتحديد مفهوم تقييم الأداء، فارتباط مفهوم تقييم الأداء بالمتغيرات والعوامل البيئية الداخلية والخارجية، جعل من الصعب ايجاد تعريف واضح لمفهوم تقييم الأداء.

فقد عرف (Poster & Steib,2005:46) أن تقييم الأداء: "عبارة عن مراجعة العمل الذي أنجزمع معايير معدة مسبقا للانجاز".

وأشار (الغريب،10:2011) بأن " تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المنظمة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة للتأكد من سير الأنشطة حسب ما هو مخطط لها، واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات ".

فقد عرف (أبو شرخ،22:2012) تقييم الأداء بأنه: "عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعة بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء".

وعرفا (Hunger& Wheelem) عملية تقييم الأداء الاستراتيجي بأنها " عملية مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المستهدف تحقيقها وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة " (حجاج و رنو، مرجع سابق).

في حين عرفه (Bolcher) بأنه " نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر استراتيجية، ويعمل هذا النظام عندما يتم تفويض المسؤوليات للادارة العليا لادارة الأعمال الاستراتيجية " (حجاج و بن رنو،2015).

وترى الباحثة أن " تقييم الأداء يقيس مدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة أن تقييم الأداء ينصب على محورين :

الأول: يتعلق بقياس النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة (قياس الفاعلية).

الثاني: يتعلق بقياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

ويمكن القول أن جوهر ومضمون عملية تقييم الأداء تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا لتحديد الانحرافات، واتخاذ الاجراءات التصحيحية لعلاجها.

3/1/2 مفهوم تقييم الأداء الحكومي:

تسعى المؤسسات الحكومية لتطوير وتحسين أدائها في مختلف المجالات، بما يضمن تحقيق أداء متميز لها وتقديم خدمات ذات جودة عالية، ومن أفضل الممارسات العالمية، ولهذا أخذ مفهوم الأداء وتقييم الأداء اهتماما كبيرا من المؤسسات الحكومية بإعتباره مفهوم جوهري ومهم لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وان الأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية فضلا عن تأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة

متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقويم أدائه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل ادارة تحقق أكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر ممكن من الكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة، ويقاس أداء كل ادارة بمجموعة أخرى من المعايير الا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فاعلية المنظمة للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية والداخلية والخارجية والرقابية والبيئية (الكعبي وعمران، 2011).

ويعد تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية أحد الضمانات لنجاح العمل، فمن خلاله يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعالج أوجه القصور في تلك المؤسسات، وتحديد ما تمتلكه من مهارات، والحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

4/1/2 أهمية تقييم الأداء:

تنبع أهمية تقييم الأداء من أنها توفر معلومات عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية، والحكم على درجة التقدم في تحقيقها ومعرفة المعوقات والمشاكل التي تؤثر على كفاءة الأداء، وعليه ترجع أهمية تقييم الأداء إلى ما يلي:

1 **اتخاذ القرارات:** حيث تزود عملية تقييم الأداء الادارة بالمعلومات اللازمة والحقيقية التي يتم الاعتماد عليها لاتخاذ قرارات صحيحة حول أنشطة وعمليات المنظمة، كعملية التطوير أو الاستثمار مثلاً.

2 **التقرير:** توفر عملية تقييم الأداء آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الادارة العليا (الرفاتي،13:2011).

3 **التغذية العكسية:** عملية تقييم الأداء توفر معلومات عن التقدم في الأهداف ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا، وكشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واجراء التعديلات عليها.

4 **تنفيذ الخطط:** عملية تقييم الأداء توفر معلومات للادارة عن تنفيذ الخطط أولا بأول مما يساعد على تنفيذ الخطط وفقا للخطط والأهداف المرسومة من قبل الادارة العليا.

5 **تحسين الاتصالات:** يؤدي تقييم الأداء إلى زيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها و المتعاملين معها.

5/1/2 أهداف تقييم الأداء:

يتمثل الهدف العام لتقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة والمرسومة، الا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن ايجازها في النقاط التالية (ابوقمر نقلا عن: إدريس والمرسي،23:2009) :

1 ترشيد التكلفة.

2 المساعدة في التخطيط واعادة التخطيط.

3 تخفيض معدل الأخطاءعند وضع الخطط.

4 تحديد مراحل تنفيذ ومتابعة التنفيذ في الخطط والاستراتيجيات.

5 تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

6 توجيه الجهود اللازمة لتنفيذالخطط.

وترى الباحثة أن تقييم الأداء يهدف – إضافة إلى ما تقدم – إلى:

أ– توجيه اهتمام الادارة نحو مواطن التحسين التي تحقق للمنشأة القدرة التنافسية.

ب–أساس منطقي ورشيد لتوزيع الموارد المحدودة، وتحقيق الاستخدام الأمثل لتلك الموارد في ظل مفهوم الندرة التي تتصف بها البيئة المحيطة.

6/1/2 فوائد عملية تقييم الأداء:

ان الفائد الرئيسية من تقييم الأداء هي ابراز دور تقييم الأداء في توضيح الانحرافات التي تحدث في المؤسسات، ومساعدة تلك المؤسسات في تصحيح انحرافاتها، ويمكن تحديد الفوائد التي تحققها عملية تقييم الأداء في الآتي (خزام، 2004 :73):

1 يساعد على توجيه نظر الادارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة للاشراف.

2 يعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنشأة في المستقبل حيث يتم ابراز العناصر الناجحة وتنميتهاوكذلك غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة اصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع الحوافز والمكافآت التشجيعية.

3 المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي يتولى مهامه مقدماً، وكذلك توفير الأساس السليم لاقامة نظام سليم وفعال للحوافز، كما أنه يساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.

4 تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بموجبه اجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنشأة، وكذلك بين الأعمال وبعضها لبعض.

5 تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعريف على أسباب الانحرافات التي يتم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الاجراءات اللازمة لتلافيها.

7/1/2 وظائف عملية تقييم الأداء:

تتمثل الوظائف الأساسية لعملية تقييم الأداء في الآتي (عبد الرحمن، 2014):

1 متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدات الاتاجية بالكمية والقيمة، وذلك للتعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة مسبقاً.

2 الرقابة على كفاءة الأداء الانتاجي للتأكد من قيام الوحدات الانتاجية بممارسة نشاطها وتنفيذ الأهداف المطلوبة بأعلى درجة من الكفاءة وذلك بتشخيصاالانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على ازالتها مستقبلاً.

3 تحديد الجهات والوحدات الإدارية المسؤولة عن حدوث الانحرافات التي حدثت أثناء عمليات التنفيذ.

8/1/2 معايير تقييم الأداء:

يعرف المعيار كمفهوم عام بأنه: وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة (الكعبي وعمران،مرجع سابق)

أما معايير الأداء: فيقصد بها المعدلات القياسية التي تضعها ادارة المؤسسة وتسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة، وذلك بمقارنة تلك المعدلات مع النتائج التي تحققها.

وتعد مرحلة تحديد معايير الأداء واختيار المعيار المناسب أهم وأصعب مرحلة في مراحل عملية تقييم الأداء، لذلك لابد من مراعاة الشروط والضوابط التالية عند اختيار وتحديد معايير الأداء :-

أ. **الصدق:** بأن تقيس المعايير الأمور التي صممت من أجلها.

ب. **الموثوقية:** يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن الفرد يتغير ويخضع للتقلبات (الغريب، مرجع سابق: 13).

ج. الواقعية : بحيث لا تكون المعايير سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد، ولا تكون مثالية لا يمكن تحقيقها.

د. **البساطة والوضوح:** يجب أن تكون المعايير أكثر وضوحا وفهما حتى لا تكون عرضة للتفسير والتأويل من قبل القائمين بعملية تقييم الأداء.

هـ. **الدقة:** وهي من أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد معايير الأداء، فتحديد المعايير بدقة يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

و. **الارتباط بالنشاط:** بحيث يتم اختيار المعايير التي تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة وظروف العمل فيها.

ز. **المرونة:** بأن تكون المعايير قابلة للتغيير كلما تغيرت ظروف العمل، ولا يعني أن تلتزم بها الادارة كما تم وضعها.

أنواع وتصنيفات معايير الأداء:

تعددت وتنوعت معايير الأداء تحت مسميات مختلفة، ويمكن تحديد معايير الأداء التي تستخدم كأساس لتقييم الأداء في الآتي:

أ- معيار الكفاءة: ويقصد بها مدى نجاح الوحدة الإقتصادية في إستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام.

ب- معيار الفاعلية: يعبر هذا المعيار عن درجة تحقيق الأهداف العامة للوحدة الإقتصادية ومدى توظيفها لمواردها المتاحة.

ج- معيار الإنتاجية: ويشير إلى العلاقة السببية بين مخرجات ومدخلات الوحدة الإقتصادية.

د- معيار الجودة: ويتضمن توقعات متلقي الخدمة مثل: الدقة والاستجابة والمسؤولية.

9/1/2 مؤشرات تقييم الأداء:

يعرف المؤشر بصفة عامة: بأنه عبارة عن قيمة أوصفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات والنتائج لتحديد مدى ما تحققه الوحدة الاقتصادية من أهدافها (سعود وسعود، 2014).

وتعرف مؤشرات تقييم الأداء: بأنها الأدوات والمقاييس التي تعبر عن علاقة يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المؤسسة ككل وأنشطتها الداخلية.

ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة النتائج ويمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء، لابد من توافر الشروط الآتية في تقييم الأداء:

1 أن تكون موضوعية: حيث تتسم بالوضوح وسهولة فهمها للجميع، وليس بها أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه.

2 أن تكون كمية قدر الامكان: أي أن تكون المؤشرات رقمية وذات دلالة قاطعة على عكس المؤشرات النوعية أو الوصفية التي تمتاز بعموميتها وعدم دقتها.

3 الموثوقية: أن تكون المؤشرات موثوق بها ويمكن الاعتماد عليها بأن توفر بيانات كافية تدعم عملية صنع القرار.

4 أن تكون مباشرة: بأن تقيس النتيجة التي تسعى لقياسها.

5 أن تكون مناسبة وملائمة: بأن تقيس النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة ومناسبة ويمكن تحديثها بانتظام.

6 أن تكون عملية: خاصة اذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة.

أنواع مؤشرات الأداء:

يمكن تصنيف أنواع مؤشرات الأداء كالتالي:

أ. مؤشر الفعالية: ويقصد بالفعالية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويعبر مؤشلا الفعالية عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

ب. مؤشرات الكفاءة: وتعبر عن قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق الفعالية والأهداف.

ج. مؤشرات الجودة: وتتمثل في المواصفات القياسية والنوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في نظر متلقي الخدمات.

د. مؤشرات الإنتاجية: وهي تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال مدة زمنية محددة.

هـ. مؤشرات الانجاز :وهي تعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف المعهودة لفريق العمل.

و. مؤشرات النتائج: وتعبر عن درجة تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف.

ويرى (توفيق وآخرون، 2013) أن مؤشرات تقويم أداء الوحدات الحكومية الخدمية تتمثل في الآتي:

1) مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية.

2) مؤشرات تقييم أداء الموارد المادية والمالية.

3) مؤشرات تقييم أداء جودة الخدمات.

4) مؤشرات تقييم أداء النشاطات العلمية والدراسة.

10/1/2 مراحل عملية تقييم الأداء:

تتكون عملية تقييم الأداء من المراحل التالية :

1 تحديد أهداف المؤسسة: يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الأهداف المرسومة أو الموضوعة أو المحددة مسبقا أو الموضوعة) ومن ثم متابعة تنفيذ تلك الأهداف ومعرفة التقدم الحاصل في تحقيقها للتأكد من سير تحقيق الأهداف وفقا للخطط المرسومة والمدة المحددة، بناء على البيانات والمعلومات المتوفرة عن سير النشاط.

2 وضع معايير الأداء:يقصد بالمعايير: مجموعةمن النسب والمقاييس والأسس تستخدم كنقاط يقارن بها الأداء الفعلي، ويجب اختيار المعايير التي تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة وتكون أكثر وضوحا وفهما للعاملين.

3 تحديد الانحرافات وتفسيرها: تتمثل هذه المرحلة في في مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء، لتحديد الانحرافات ان وجدت، ويقصد بالإنحراف: الفرق أو الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط أو المرغوب فيه، قد يكون الانحراف في صالح المؤسسة كأن يكون الزمن المستغرق في عملية الانتاج أقل من الزمن المخطط وهوما يعرف (بالانحراف الموجب)، وقد يكون الانحراف (سالباً) وغير مرغوب فيه إن كان عكس ذلك. كما يتم في هذه المرحلة تحديد نوع الانحراف إن كان كمياً، أو زمنيا،أو فنيا، أو نوعياً.

4 تحديد مراكز الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية: بعد تحديد الانحرافات وتفسيرها، يتم تحديد المراكز الإدارية والانتاجية المسؤولة عن تلك الانحرافات والوقوف على الأسباب التي تسببت فيها، واتخاذ الاجراءات التصحيحية لتلك الانحرافات وذلك باختيار الحل أو البديل الأفضل من البدائل والحلول المتاحة لمعالجة الانحرافات.

11/1/2 العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء:

تختلف العوامل المؤثرة في عملية تقييم من منظمة لأخرى، ويمكن اجمالها في الآتي:

1 **خصائص المنظمة:** يتأثر نظام تقييم الأداء بخصائص المنظمة من حيث الحجم والمركزية واللا مركزية، فالمؤسسات كبيرة الحجم تسعى إلى تطوير نظام التقييم لديها.

2 **ظروف المنظمة:** يتأثر نظام تقييم الأداء بظروف المنظمة حسب قدرتها على مواكبة متطلبات بيئة عصر المعلومات، ومن حيث مستوى عدم التأكد الذي تعمل من خلاله، ومستوى التعقيد في النواحي الفنية المختلفة (الرفاتي، مرجع سابق:18).

3 **درجة المنافسة التي تواجهها المنظمة:** فالمنظمات التي تعمل في ميدان المنافسة تسعى باستمرار إلى تطوير نظام التقييم لديها وتحديثه.

4 **البيئة المحيطة:** تعد البيئة المحيطة من أهم العوامل المؤثرة في نظام تقييم الأداء، فالقرارات الإدارية وأهداف الادارة وخاصة الأهداف الاستراتيجية ونظام المحاسبة الإدارية يتأثرون بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

12/1/2 صعوبات تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء يتخللها بعض الصعوبات، يمكن سردها كالتالي:

1 صعوبة تحديد المعايير لاكتشاف الأداء الجيد وغير الجيد.

2 صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.

3 صعوبة تحديد أداء المؤسسة من الناحية العلمية والاجتماعية ومدى تأثيرها على البيئة المحيطة، خاصة في المؤسسات الحكومية والخدمية.

4 قد يتم اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة نتيجة لكثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف نتائجها.

13/1/2 عناصر تقييم الأداء:

تشتمل عملية تقييم الأداء على عدد من العناصر تربط بينهما علاقة ضمن بيئة منظمة الأعمال، وتتمثل العناصر في الآتي (عبد الحميد ومنصور، 2015):

1 **عنصر الفعالية:** وهو مصطلح يتعلق بعمل الأشياء بنجاح، كما تعني الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.

2 **عنصر الاقتصادية:** وهو مصطلح يتعلق بكلفة الموارد المستخدمة في انجاز الأنشطة مع مراعاة المحافظة على الجودة،كما أن الاقتصادية تشير إلى ضمان أن موارد المنظمة

تستخدم بأقل تكلفة ممكنة مع الأخذ في الإعتبار الجودة المطلوبة،إلا أنه يتوجب مراعاة أن يتم الإنتاج بالكميات المحددة.

3 **عنصر الكفاءة:** وهو مصطلح يتعلق بتحقيق النتائج أي (المخرجات) باستخدام أقل قدر من الموارد (المدخلات).

4 **عنصر الأداء الاجتماعي:** وهو مصطلح يتعلق بمسؤولية المنظمات عن تحسين أحوال المجتمع والمحافظة على تقديم الخدمات في مجال الرعاية الاجتماعية (الصحة، التعليم، تأهيل البنية التحتية).

14/1/2 أساليب تقييم الأداء:

هناك العديد من أساليب قياس وتقييم الأداء المستخدمة في المحاسبة الإدارية، ومن هذه الأساليب:

1 **الموازنات التخطيطية:**تعد الموازنات التخطيطية من الأدوات الأساسية التي تستخدمها الإدارة في تقييم الأداء، وذلك لما تقدمه من تحقيق رقابة فعالة على عمليات الوحدة الاقتصادية، فإستخدامها يمكن الإدارة من معرفة مدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مقدماً، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية بالخطط والأهداف الموضوعة مقدما ومتابعة الإنحرافات التي قد تحدث نتيجة التنفيذ الفعلي (السريتي، 2013).

2 **التكاليف المعيارية:**ويقصد بها التكاليف المقدرة مسبقا لانتاج سلعة أو تقديم خدمة والمبنية على معايير وأسس محددة (أبو نصار، 44:2014)، وتهدف التكاليف المعيارية لتحقيق الرقابة على التكاليف وتقييم أداء المؤسسة، وذلك من خلال مقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الفعلية وكشف ما بينهما من انحرافات ودراسة أسبابها وتسليط الضوء على الانحرافات الهامة واتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجتها، أي انها تساعد الادارة في التأكد

من أن أنشطة المؤسسة تسير حسب الخطط الموضوعة كما أنها تساعد في تقييم أداء المؤسسة ككل والعاملين فيها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة (الدلاهمة، 52:2014).

3 **أسلوب التحليل المالي:** يمثل التحليل المالي أسلوباً تستخدمه الادارة أو الأطراف الخارجية ذات العلاقة في محاولة تفسير حركة نشاط المؤسسة ومستويات الكفاءة والأداء للمنشأة خلال فترة زمنية معينة، حيث يعمل هذا الأسلوب على تحويل البيانات الواردة بالقوائم المالية إلى معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات تمكن الأطراف المستفيدة من اكتشاف نقاط القوة والضعف في المركز المالي للمؤسسة، أي أنه يساعد في تقييم الأداء ويساعد أيضا على التخطيط المستقبلي.

4 **الأساليب المعتمدة على الأنشطة:** تقوم هذه الأساليب على فلسفة تقوم على الكفاءة والفعالية في ادارة الموارد البشرية المتاحة من خلال الأنشطة المختلفة التي يتم استخدامها في استغلال هذه الموارد، وتقسم إلى قسمين:

أ. **أسلوب احتساب التكلفة على أساس النشاط (ABC):**وهنا يتم ربط التكلفة إلى أدق حد مع النشاط المطلوب لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة مما يؤدي إلى دقة تخصيص التكاليف على النشاط.

ب. **أسلوب الادارة المعتمد على النشاط (ABM):** يقوم هذا الأسلوب على ادارة سلسلة الأنشطة المختلفة اعتمادا على منهجية الادارة السليمة للموارد، وبما يضمن تحقيق القيمة لمستخدمي المنتجات، وبالتالي تحقيق الأهداف بزيادة الربحية.

5 **أساليب تقييم الأداء الشامل:**وهو من الأساليب التي تقوم على استخدام المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء، ومن هذه الأساليب أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

15/1/2 مقاييس تقييم الأداء:

يعد تقييم أداء المؤسسات من أهم اهتمامات المحاسبة الإدارية وأصعبها، فالنظام الفعال لقياس وتقييم الأداء يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية للأداء وهي مقاييس تتولى دراسة نشاط المؤسسة ككل من وجهة نظر العملاء، بهدف توفير تغذية عكسية لمساعدة أعضاء المؤسسة على تحديد المشاكل وفرص التحسين.

وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق الأهداف الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتسهل المقارنات بين الوحدات الفرعية المختلفة.

ويمكن تصنيف مقاييس تقييم الأداء إلى: مقاييس مالية (تقليدية)، مقاييس غير مالية.

1/15/1/2 مقاييس الأداء المالية (التقليدية):

عرفت بالمقاييس المالية وذلك لاعتمادها على بيانات مالية بحتة، فهي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية الداخلية التي تستخدم في تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة. وشاع استخدام هذه المقاييس لاهتمام ادارة المؤسسات بتعظيم وزيادة ثروت الملاك، وهناك العديد من المقاييس المالية التي تستخدم لتقييم أداء المؤسسات يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموغات كل مجموعة تضم عدد من المقاييس.

أولا: **نسب السيولة والمديونية:** يقصد بنسب السيولة: بأنها النسب التي تهدف إلى قياس وتقييم وتحليل رأس المال العامل والتعرف على درجة سيولة الشركة في المدى القصير.

وتعبر نسب السيولة عن قدرة الشركة على تسديد ما عليها من التزامات مستحقة في تواريخ إستحقاقها.

ويقصد بنسب المديونية: بأنها النسب التي تقيس قدرة وإمكانية الشركة على تسديد التزاماتها المالية تجاه الغير، أي أنها تقيس درجة مديونية الشركة.

ومن أكثر نسب السيولة والمديونية استخداما مايلي:

أ. **صافي رأس المال العامل:** ويقصد برأس المال العامل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، فهو يقيس قدرة الشركة على تغطية التزاماتها المتداولة من أصولها المتداولة.

صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة –الخصوم المتداولة.

كلما زادت قيمة رأس المال العامل، كان ذلك مؤشرا ايجابيا لأصحاب الديون قصيرة الأجل كالدائنون مثلا، بأن الشركة قادرة على سداد ديونها قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها.

الا أنه يرى البعض، ومنهم (أبوحويلة، 2012: 24) أن زيادة قيمة صافي رأس المال العامل قد تكون نتيجة مخزون راكد، وبالتالي لابد من أن تصاحبها تحاليل أخرى كنسبة التداول ونسبة السيولة السريعة ومعدل دوران المخزون ومعدل دوران المدينين التي سيتم شرحها لاحقا.

ب. **نسبة** التداول: وتظهر هذه قدرة وإمكانية الشركة على سداد التزاماتها المتداولة من أصولها المتداولة ، ويمكن حسابها كالتالي:

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة.

وكقاعدة عامة متعارف عليها أن نسبة التداول الجيدة (المعيار الصناعي)هي: 2:1، ولكي تكون الشركة في وضع جيد أن كل دينار من الاصول المتداولة يقابله دينارين من الخصوم المتداولة، وكلما زادت نسبة التداول عن المعيار الصناعي كان ذلك مؤشرا جيدا على كفاءة السيولة في الشركة، ويعاب على نسبة التداول أنها تضم حسابات بطيئة التحول إلى نقدية كالمخزون السلعي، وبالتالي قد تكون الزيادة في هذه النسبة نتيجة مخزون راكد.

ج. **نسبة السيولة:** تقيس هذه النسبة قدرة الشركة على سداد التزاماتها المتداولة من أصولها المتداولة سريعة التداول (سريعة التحول إلى نقدية).

أي أن هذه النسبة تقيس الإمكانية والقدرة السريعة للشركة على تسديد التزاماتها، ويتم حسابها كالآتي:

نسبة السيولة = الأصول المتداولة – المخزون / الخصوم المتداولة.

وارتفاع وزيادة نسبة السيولة تعني زيادة قيمة الموجودات المتداولة المتحررة من مطالبات الدائنين، كما أن تدني هذه النسبة قديؤدي إلى الافلاس.

د. **نسبة السيولة السريعة: تبين** هذه النسبة القدرة السريعة للشركة على سداد التزاماتها المتداولة من أصولها المتداولة الأكثر سيولة، ويقصد بالأصول المتداولة الأكثر سيولة: الأصول التي تعتمد على الأصول السائلة جدا كالنقدية وشبه النقدية، ويمكن حساب نسبة التداول السريعة بقسمة الأصول المتداولة الأكثر سيولة على الالتزامات المتداولة.

وكقاعدة عامة متعارف عليها أن المعيار الصناعي لهذه النسبة1:1، فاذا تساوت أو زادت نسبة السيولة السريعة للشركة عن 1:1 كان ذلك مؤشرا جيداعلى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المتداولة دون اللجوء إلى تسييل أصولها.

هـ. **نسبة الديون:** تقيس هذه النسبة نسبة اعتماد الشركة على أموال الغير في تمويل أصولها، ويتم حسابها كالتالي:

نسبة الديون = اجمالي الالتزامات / اجمالي الأصول.

كلما انخفضت نسبة الديون كان ذلك في صالح المقرضين والدائنين.

وكلما ارتفعت كان ذلك في صالح الملاك لتضخيم الأرباح العائدة على حملة الأسهم.

و. **نسبة الديون إلى حقوق الملكية:** تقيس هذه النسبة قدرة وكفاءة الشركة على سداد التزاماتها بالاعتماد على أموال المساهمين، ويمكن احتسابها كالآتي:

نسبة الديون إلى حقوق الملكية = اجمالي الالتزامات / اجمالي حقوق الملكية.

وان زيادة هذه النسبة في غير صالح الدائنين والمقرضين وكذلك المستثمرين، حيث تزيد من مخاطر المقرضين لزيادة احتمال عدم قدرة الشركة على سداد ديونها، كما تزيد من مخاطر المستثمرين لأن عدم القدرة على سداد الديون قد يؤدي إلى الإفلاس.

ثانياً: نسب الأداء الإداري:

أ. **معدل دوران المدينين:**يعد معدل دوران المدينين من المؤشرات التي تقيس قدرة الشركة على تحويل المدينين إلى نقدية، ويمكن حسابها كالتالي :

معدل دوران الندينين = المبيعات / متوسط رصيد المدينين.

أي أنها تفيس عدد مرات تحول المدينين إلى نقدية خلال السنة، وكلما زادت عدد مرات التحصيل كان ذلك مؤشرا جيدا على قدرة الشركة على التشغيل.

ب. **معدل دوران المخزون:** يعد **معدل** دوران المخزون من المؤشرات التي تقيس كفاءة الادارة في تحويل البضاعة (المخزون السلعي) إلى نقدية عن طريق بيعها، أي أنه يقيم سيولة الشركة من خلال تحليل وتحديد سيولة المخزون السلعي، واختبار مدى قدرة المخزون السلعي في دعم السيولة (الزبيدي، 188:2004).

ويمكن احتساب معدل دوران المخزون كالآتي :

معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة / متوسط البضاعة.

ويكون المعدل في شكل عدد مرات دوران المخزون.

كلما ارتفع معدل دوران المخزون كان ذلك مؤشرا جيدا على كفاءة ادارة المخزون وكفاءة نظام التسويق بالشركة، والعكس اذا انخفض المعدل.

ج. **معدل دوران مجموع الأصول:** يعد **معدل** دوران مجموع الأصول من المؤشرات التي تقيس قدرة الشركة على استخدام اجمالي أصولها في تحقيق المبيعات، أي أنه يقيس كفاءة الشركة في استغلال الأصول، ويمكن احتسابها كالآتي:

معدل دوران مجموع الأصول = المبيعات / اجمالي الأصول.

ويختلف معدل دوران مجموع الأصول من صناعة لأخرى باختلاف طول فترة الدورة الانتاجية، وبالتالي يتم مقارنة معدل دوران مجموع الأصول للشركة مع الشركات التي تعمل في نفس مجال الصناعة.

كلما ارتفع معدل دوران مجموع الأصول كان ذلك مؤشرا جيدا على كفاءة الشركة في استغلال أصولها لتحقيق هدفها في المبيعات.

د. **معدل دوران رأس المال العامل:** يبين هذا المعدل العلاقة بين المبيعات ورأس المال العامل، ويتم احتسابه كالتالي:

معدل دوران رأس المال العامل = صافي المبيعات / متوسط رأس المال العامل.

ويشير معدل دوران رأس المال العامل المنخفض على عدم كفاءة الادارة في استخدام عناصر رأس المال العامل في توليد المبيعات.

بينما يشير معدل دوران رأس المال العامل المرتفع على كفاءة الادارة في استخدام عناصر رأس المال العامل في توليد المبيعات.

ثالثاً: نسب الربحية:

تعد الربحية من أكثر الموضوعات التي تهتم بها الادارة في شركات الأعمال، فهي تعكس كفاءة السياسات والاجراءات والقرارات التي اتخذتها الادارة.

أ. **نسبة هامش الربح:** تقييس هذه النسبة مستوى ربحية الدينار الواحد من المبيعات،ويعد من أكثر مقايس الربحية شمولية، ويمكن احتسابها كالآتي:

نسبة هامش الربح = صافي الأرباح قبل الفوائد والضرائب / صافي المبيعات.

واذا زادت نسبة الهامش عن معيار المقارنة، كان ذلك مؤشرا جيدا على ربحية الشركة، والعكس اذا انخفضت.

ب. **معدل العائد على الأصول:**يعد العائد على الأصول من المقاييس التي تقيس كفاءة الادارة في استخدام اجمالي أصول الشركة في عمليات التشغيل، أي أنه يقيس الكفاءة التشغيلية للشركة.

ويتم احتساب العائد على الأصول بقسمة الأرباح بعد الضرائب على متوسط القيمة الدفترية لأصول الشركة.

ويعد العائد على الأصول من أفضل مؤشرات الكفاءة التشغيلية ومن أقضل أدوات المقارنة بين المؤسسات المختلفة.

ج. **معدل العائد على حقوق الملكية:** تقيس هذه النسبة العائد المتحقق من استثمارات المساهمين في الشركة، أي أنها تقيس ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل الملاك، ويمكن احتسابها بقسمة صافي الأرباح بعد الفوائد والضرائب على حقوق الملكية.

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / حقوق الملكية.

زيادة هذه النسبة تعد مؤشرا جيدا على كفاءة الادارة في استغلال أموال الملاك، وقدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات اليها.

د. **معدل العائد على المبيعات:** يقيس هذا المعدل صافي الربح لكل عائد على المبيعات، ويتم احتسابه بقسمة صافي الأرباح بعد الضرائب على صافي مبيعات السنة الحالية.

معدل العائد على المبيعات = صافي الأرباح بعد الضرائب / صافي مبيعات الشركة للسنة الحالية.

هـ. **معدل العائد على الاستثمار**:تقيس هذه النسبة كفاءة الشركة في استخدام رأس المال المستثمر، ويقصد بمعدل العائد على الاستثمار: العائد السنوي الذي يطلبه المالكون على حجم استثماراتهم في المشروع (أبو نصار، مرجع سابق:189).

ويعد معدل العائد على الاستثمار من أكثر المؤشرات التحليلية التي تستخدم في تقييم أداءشركات الأعمال وأكثرها شيوعا، ويمكن احتسابه بقسمة صافي الدخل على رأس المال المستثمر.

معدل العائد على الاستثمار = صافي الدخل / رأس المال المستثمر.

و. **الدخل المتبقي:** وهو مقياس لما يحققه القسم من ربح يفوق أدنى عائد مرغوب فيه من قبل الوحدة، ويمكن احتسابه كالآتي:

الدخل المتبقي = الربح – (الاستثمارات * معدل العائد المرغوب فيه).

ويعد الدخل المتبقي المؤشر الأفضل في تقييم الأداء من العائد غلى الاستثمار، وذلك لما له من أثر تحفيزي في قبول مشاريع استثمارية، قد تكون من وجهة نظر الادارة أنها غير مجدية اذا استخدمت معدل العائد على الاستثمار لتقييم تلك المشاريع (السريتي، مرجع سابق).

ز. **القيمة الاقتصادية المضافة:** تشير إلى زيادة الثروة المتولدة من استخدام موارد المؤسسة قبل تخصيصها بين المقرضين المساهمين، العاملين، والحكومة.

وتمثل القيمة الاقتصادية المضافة العائد الكلي المكتسب بواسطة مجموعة العاملين، مقدمي رأس المال، والحكومة.

وفي استخدام المقاييس المالية لتقبيم أداء المؤسسات عدة فوائد منها (محاد، مرجع سابق:18) :

1. أنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي القيود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات المؤسسة.

2. أنها توضح تكلفة المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشرا ضروريا لقياس الأداء.

3. يمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والانجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

وعلى الرغم من أهمية المقاييس المالية لتقييم أداء المؤسسات الا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات في ظل بيئة التصنيع الحديثة يمكن تلخيصها في مايلي (أبوحويلة، مرجع سابق:36) :

1- المقاييس المالية تاريخية بطبيعتها وتميل لأن تكون مؤشرات ضعيفة الأداء.

2- عدم كفاية المقاييس المالية التقليدية في مجال تقييم الأداء لمتغيرات البيئة الحديثة.

3- عدم الشمولية والموضوعية، فمقاييس الأداء المالية تركز على الجوانب المالية فقط، وتهمل الجوانب غير المالية وبالتالي يشكل نقطة ضعف لمنشآت الأعمال فالمقاييس المالية تهدف في المقام الأول إلى تقييم الربحية المالية للمنشأة.

4-مقاييس الأداء المالية قد تعطي نتائج مضللة، ففي بيئة التصنيع الحديثة لايجب أن تعتمد المنشأة على معدلات الربحية كأساس لتقييم الأداء.

5- مقاييس الأداء التقليدية لا تعكس الوضع التنافسي للمنشأة لأنه في ظل البيئة التقليدية تكون المنافسة ضعيفة، وفي ظل بيئة التصنيع الحديثة فان المنافسة تشتد وتتسع بما يحتم أن تشتمل مقاييس الأداء الحديثة على مقاييس جديدة لقياس الموقف التنافسي في المنشأة.

6- مقاييس الأداء المالية التقليدية ونظم التكاليف التقليدية تعطي أهمية كبيرة لتكاليف العمل المباشر على الرغم من تناقص أهمية عنصر العمل المباشر في ظل بيئة التصنيع الحديثة.

وترى الباحثة اضافة إلى ما ذكر أن أوجه القصور في مقاييس الأداء التقليدية تتمثل في الآتي :-

1- المقاييس المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في منظمات الأعمال المنافسة اتجاه الحركة السريعة للتطور.

2- غياب البعد الاستراتيجي، فمقاييس الأداء المالية تركز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.

3- تتجاهل مقاييس الأداء المالية التقليدية القيمة المالية للأصول غير الملموسة كتكاليف البحث والتطوير والشهرة.

4- عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأسباب ومسببات النتائج.

2/15/1/2 مقاييس الأداء غير المالية:

نتيجة للتطور في بيئة التصنيع الحديثة، والتطور في تكنولوجيا المعلومات وخاصة في تقنية الانتاج تغيرت العناصر المختلفة التي تؤثر على الأداء، حيث تناقص العنصر البشري في عملية الانتاج وازداد الاعتماد على العنصر الآلي، وازدادت حدة المنافسة بين المنشآت، وبالتالي لم تعد مقاييس الأداء المالية ملائمة لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة وفي ضوء المتغيرات البيئية، مما دعت الحاجة إلى استخدام مقاييس غير مالية لتقييم أداء المؤسسات في الأجل الطويل، ومن أهم هذه المقاييس (الغريب، مرجع سابق:19-21):

1- مقاييس الجودة:

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية

المتلاحقة والسريعة، ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للانتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وانتاج خال من العيوب وارضاء العملاء، ويتم استخدام عدة مقايس لقياس أداء الجودة من أهمها : مقاييس رضا العملاء، ومقاييس جودة عملية الانتاج.

2- مقاييس الانتاج في الوقت المحدد:

وهو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لانتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة اجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد والتحجيم المستثمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى وفرات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

3- مقاييس أداء التسليم:

للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الانجاز عاملا جوهريا بحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق، ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد.

4- مقاييس البحث والتطوير:

تهدف عملية البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية، وتمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة

التنافسية للمنظمة، ولهذا تركز المنظمات على إستخدام مقاييس للبحوث والتطوير لضمان البقاء والإستمرارية، ومن هذه المقاييس: نسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات وناتج العملية مقسوما على الاستثمار في البحث والتطوير.

5- مقاييس التكلفة:

ان عملية ادارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الاستراتيجية لادارة التكلفة،مثل : التكلفة على أساس الأنشطة ABC، والتكلفة المستهدفة TC،التي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة، وذلك لتحسين الموقف الاستراتيجي للمنظمة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل، اذ أن ادارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلا من الانتظار حتى حدوثها (الرفاتي، مرجع سابق:17). ويمكن المقارنة بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية من خلال جدول (1):

الجدول رقم (1)

مقارنة بين أنظمة قياس الأداء التقليدية وأنظمة قياس الأداء الحديثة

أنظمة قياس الأداء التقليدية	أنظمة قياس الأداء الحديثة
على أساس التكلفة / الكفاءة	على أساس القيمة
التوجه لتحقيق الربح	التوجه للعملاء
التوجه على المدى القصير	التوجه على المدى البعيد
انتشار المؤشرات الفردي	انتشار مؤشرات الفريق
انتشار المؤشرات الوظيفية	انتشار المؤشرات المستعرضة
المقارنة مع المعيار	رقابة التحسين
الهدف منها التقييم	الهدف منها التقييم والمشاركة
المبادلة بين الأداء	توافق الأداء

المصدر : (الرفاتي،مرجع سابق:17)

ويمكن القول أن مقاييس الأداء غير المالية تتميز بالآتي :

1- أنها تركز على جوانب غير ملموسة كرضا العملاء، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

2- أنها تتميز بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المؤسسة، مما يساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

3-أنها تركز على العمل في الأجل الطويل، والمتوسط، والقصير.

4- تركز على الأصول غير الملموسة التي تؤثر على نجاح المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة مثل: رأس المال الفكري.

وعلى الرغم من المميزات والخصائص التي تتميز بها مقاييس الأداء غير المالية، الا أن هناك معوقات وصعوبات بتطبيقها، تتمثل في الآتي :

1- صعوبة التعبير عن مقاييس الأداء غير المالية في صورة نقدية مثل : صعوبة القياس النقدي لمقياس انخفاض زمن دورة حياة المنتج.

2- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير، مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة ككل.

3- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي.

4- عدم وجود علاقة سببية بين مؤشرات القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه، مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات.

ويمكن في الختام القول أن استخدام المؤسسات لمقاييس الأداء المالية لتقييم الأداء وحدها باءت بالفشل في ظل بيئة التصنيع الحديثة التي تتميز بشدة المنافسة وعولمة السوق، مما دعت الحاجة إلى استخدام المقاييس غير المالية لتقييم أداء المؤسسات لتلافي عيوب استخدام مقاييس الأداء المالية، الا أن استخدام مقاييس الأداء غير المالية لتقييم أداء المؤسسات وحدها

باءت بالفشل أيضا لأنها لا تخدم المساهمين والملاك، أي أنها تتنافى مع رغباتهم، مما حتم على المؤسسات تطبيق المقاييس المالية وغير المالية لتقييم أدائها، إلى أن قدم كابلان ونورتن نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يقوم على أساس التكامل بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويقوم على التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية والذي سيتم تناوله في المبحث التالي.

2/2 المبحث الثاني

بطاقة الأداء المتوازن

1/2/2 المقدمة:

ان فشل أغلب منظمات الأعمال، وتراجع مواقعها في السوق، وافلاسها، لا يرجع لعدم وجود استراتيجية لعملها، وانما يرجع لفشلها في تواصلها مع العملاء والموظفين.

مما دعت الحاجة إلى تطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء لتلك المنظمات، ومن الآليات المطبقة لتطبيق الاستراتيجية وتقييم الأداء " بطاقة الأداء المتوازن " التي تعد من أدوات الادارة الاستراتيجية الحديثة التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأحد أدوات المحاسبة الإدارية التي تساهم في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.

ونظرا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء تم استخدامها في القطاع العام لتقييم أداء المؤسسسات الحكومية، كأداة حيوية للتطوير الحكومي مع اجراء بعض التعديلات عليها.

ويستعرض هذا المبحث مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وأهميتها ومميزاتها، وأهدافها، وفوائدها، وأبعادها، والمحاور التي يحتوي عليها كل بعد، ومكونات بطاقة الأداء المتوازن، والخصائص والسمات الأساسية لها، وخطوات تنفيذها، ومعوقات تطبيقها، ودورها في تقييم الأداء، وكيفية استخدامها في المؤسسات الحكومية.

2/2/2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت تسميات بطاقة الأداء المتوازن، فمنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة العلاقات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الانجازات المتوازنة، ومنهم من سماها مقياس الأداء المتوازن، واعتمدت الباحثة في دراستها على استخدام مصطلح بطاقة الأداء المتوازن.

يعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن احدى الوسائل الإدارية التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء وباتجاه تحقيق الأهداف.

عرفها (Kaplan & Norton,1992:72) بأنها: "إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة عدد المقاييس ضمن أربعة محاور : المحور المالي و محور العملاء و محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو ".

وهناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن فقد عرفها (Wambsganss, & Ellingson 2001: 81) بطاقة الأداء المتوازن بأنها : " مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي التي تم تطويرها حول أربعة منظورات أساسية وهي : المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات التشغيلية الداخلية ومنظور التعلم والنمو والابتكار، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض، كما ترتبط بالمهام الأساسية لتنظيم الأعمال".

في حين يرى (Jackson & Sawyers, 2001:372) أنَّها : " مدخل لقياس الأداء باستخدام مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية المتعلقة بعناصر النجاح الحاسمة للمنظمة والتي تسهم في حفظ الأداء التشغيلي قصير الأمد في الخط مع الأداء الاستراتيجي طويل الأمد".

ويتفق هذا المفهوم مع ما طرحه (Horngren et. al ,2003 : 447) أن تقنية بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن : " ترجمة لرسالة المنظمة في مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء

وذلك من خلال تقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية، فضلا عن ذلك فان هذه التقنية لا تركز على تحقيق الأهداف المالية فقط ولكنها تذهب لأبعد من ذلك من خلال تركيزها على الأهداف غير المالية".

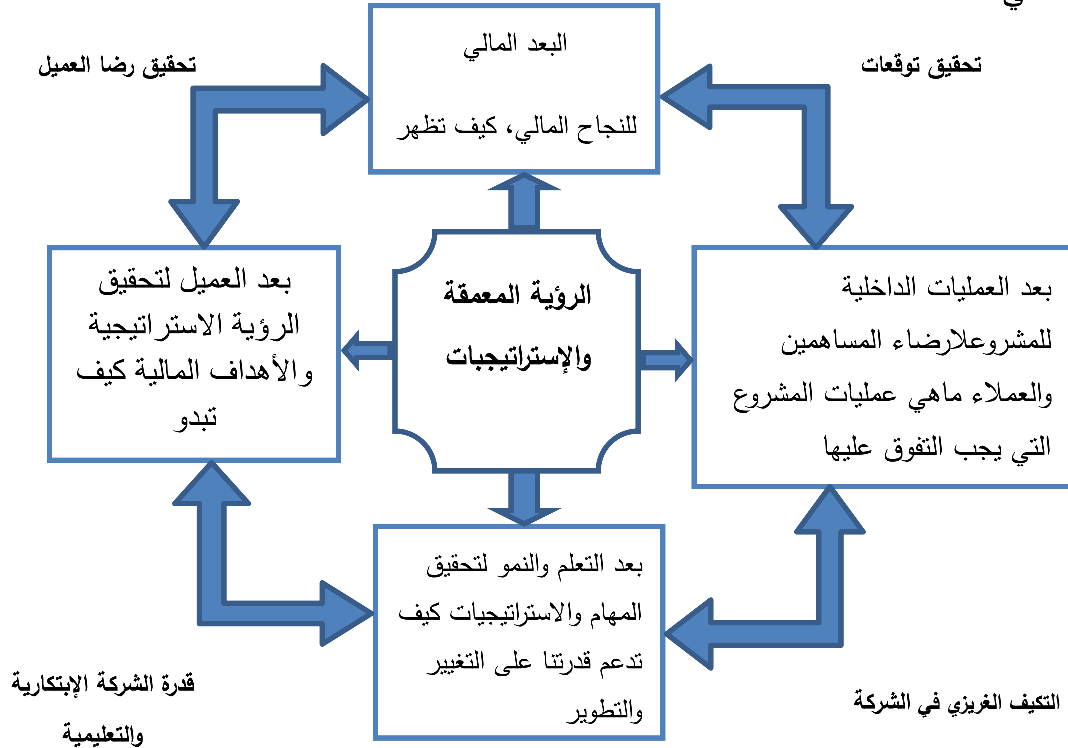
وينظر (Robinson, 2003) إلى بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " نموذج يعرض طرقا متنوعة لادارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من : البعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية وتعلم الأفراد، وان تحليل الأداء وقياسه للأبعاد المذكورة يعتمد على تحديد وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل ".

ويعتبر (Horngren , et. al ,2009 : 492) بطاقة الأداء المتوازن أنها: " طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وأن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، واجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

كما تمثل بطاقة الأداء المتوازن " مجموعة من مقاييس الأداء المشتقة من استراتيجية المنظمة، وتمكن المنظمة من ترجمة استراتيجيتها إلى أربع مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية والعلماء والعمليات الداخلية، والنمو والتطوير " (Garrison et. al, 2010 : 529).

غير أن (أبو جزر،26:2012) عبر عنها بأنها : " نظام لتقييم أنشطة وأداء الشركة في ضوء رؤيتها واستراتيجيتها، ويوازن ما بين المنظور المالي، منظور العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو ".

ويمكن توضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن متضمنا الأبعاد الأساسية الأربعة في الشكل التالي:



الشكل (2) نموذج بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (Atkinson ,et.al,2012:44)

ويرى البعض ومنهم (المدهون والبطنيجي،2013) " أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يمثل نظام إداري شامل يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة، ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية يتم توزيعها على أبعاد البطاقة الأربعة ".

بينما يرى آخر أن في بطاقة الأداء المتوازن " نظام شامل يساهم في قياس ومراقبة أداء المنشأة من خلال ادارة وتنفيذ الاستراتيجية في كل المستويات التنظيمية بأسلوب يؤدي إلى ربط الأهداف باستراتيجية المنشأة " (عبد، 2016).

وبناء على ماسبق ترى الباحثة أن: "بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام يحتوي على المقاييس المالية وغير المالية،ويغطي أربعة أبعاد بالمنشأة وهي : البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات التشغيلية الداخلية، وبعد التعليم والنمو، ويتضمن كل بعد من تلك الأبعاد أربعة محاور أساسية وهي : الأهداف، والمقاييس، والقيم المستهدفة، والمبادرات ".

3/2/2 أهمية ومميزات بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال الآتي (شهوان، 2014 : 23) : -

1- تعمل بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

2- تمكن من ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى.

3- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد - بصورة علمية - مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.

4- تعمل على المساعدة في التركيز على ما يجب عمله لزيادة تقييم الأداء، وتعمل كمظلة للتنويع المفصل لبرامج المنظمة مثل: الجودة، واعادة التصميم، وخدمة الزبون.

5- توضح الرؤية الاستراتيجية، وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف، وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية، وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

6- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والادارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين و أداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

ومن مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية أنها تساهم في تعزيز قدراتها، وتساعد تلك المؤسسات في الآتي (توفبق وآخرون، مرجع سابق):

1-التعليم: حيث تضع بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة بشكل كامل وشمولي في العملية التعليمية من خلال:

* تصنيف كل فرد في المؤسسة في إطار لوحده من حيث علاقته باستراتيجية المؤسسة.

* أن بطاقة الأداء المتوازن تتطور من خلال مراحل التطبيق.

* علاقات السبب والنتيجة.

* اختيار المقاييس.

* العمليات الإدارية.

2- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تطوير التخطيط من خلال وضع موازنات أكثر رشدا وعقلانية في عالم سريع التغير، والتنبؤ بالمخرجات المستقبلية من أنظمة المحاكاة وعلاقة السبب و النتيجة، واحلال الادارة الديناميكية التي تعتمد على الحقائق بدلا من الحدس والتخمين.

3- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يزيد من وضوح النشاطات الحكومية، ويسهل عمليات التغذية العكسية، ويدعم عمليات الرقابة والمحاسبة.

4-تطوير الإمكانيات وتحسينها من خلال زيادة ادراك المؤسسة بما يحدث فيها، وفتح المجال للابداع بشكل واسع، وتحديد أكثرللاحتياجات التي تتطلب التغيير، والمساعدة في تحديد أفضل التطبيقات.

5- بيانات بطاقة الأداء المتوزن يمكن استخدامها كقاعدة للمقارنة مع بيانات مؤسسات أخرى، ويتم ذلك من خلال مقارنة العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة مع العمليات التي تقوم بها

المؤسسات الأخرى، ومن الأفضل أن تتم المقارنة مع أفضل المؤسسات في الصناعة التي تعمل بها.

4/2/2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

ان الهدف من استخدام بطاقة الأداء المتوازن يختلف من مؤسسة لأخرى، فبطاقة الأداء المتوازن صممت لتوجيه انتباه العاملين نحو الاستراتيجية وليس نحو الرقابة، ويمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق أهداف إدارية منها (Jakobsen, 2008: 9):

1 تحديد وتطوير استراتيجية المؤسسة.

2 تعميم استراتيجية المؤسسة على جميع أنحاء المؤسسة، أي اعلام العاملين بالأهداف الاستراتيجية والمقاييس الاستراتيجية.

3 تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4 الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل و قصيرة الأجل.

5 مراجعة دورية لأداء المؤسسة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.

5/2/2 فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

ان نظام بطاقة الأداء المتوازن يبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات ويسهل متابعة الانجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية،ويمكن من تحليل الفجوات بين المحقق و المستهدف، مما يساعد على تحديد خطط العمل ومتابعتها والتحكم فيها واتخاذ القرارات بشكل أسرع، وبالتالي فهو يحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار.

وان تبني المؤسسات لنظام بطاقة الأداء المتوازن يحقق لها عدة فوائد منها (موسى، 2016):

1 تساعد بطاقة الأداء المتوازن على وضع مقاييس الأداء الرئيسية للاستراتيجية في كافة مستويات المؤسسة.

2 تزود بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة بصورة شاملة للأعمال التشغيلية.

3 تسهل بطاقة الأداء المتوازن الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في كافة مستويات المؤسسة.

4 يزود نظام بطاقة الأداء المتوازن ادارة المؤسسة بتغذية عكسية استراتيجية، أي أنه يساعد على التعلم.

6/2/2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية تجمع مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وتعمل تلك الأبعاد معا من خلال العلاقات السببية فيما بينها لتحقيق استراتيجية المؤسسة، ويمكن توضيح هذه الأبعاد :

أولا : البعد المالي :

على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، وانتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية، الا أنهم لاينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء.

ولذلك حوفظ على البعد المالي كبعد رئيسي ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار أن التركيز على الأبعاد غير المالية دون اعتبار البعد المالي سيقود المؤسسة للافلاس وتصفيتها على مستوى القطاع الخاص، وضعف الخدمات المقدمة في القطاع العام (بني مصطفى، 2016: 13).

يركز البعد المالي على الجوانب المالية ويحتوي على أهداف مالية بحتة،ويختلف الهدف المالي بين القطاع العام والقطاع الخاص، فالأهداف المالية في القطاع الخاص عامة هي تعظيم الأرباح، بينما النجاح في القطاع العام هو مقياس مدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت (الكعبي وعمران، مرجع سابق).

ويعد البعد المالي المحصلة التهائية لأنشطة المؤسسة التي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال زيادة القيمة لاستثماراتهم (عابدين، 2013).

ويمكن القول أنه طبقا لعلاقة السبب والأثر في بطاقة الأداء المتوازن أن الهدف المالي هو المحصلة النهائية للأبعاد الثلاثة الأخرى في البطاقة (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) حيث ينحصر مجهود هذه الأبعاد في تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لاستراتيجية المؤسسة، فانه عند تحقيق الأهداف لتلك الأبعاد الثلاثة ينعكس ايجابا على تعظيم أرباح المؤسسة.

ثانياً: بعد العملاء :

لنجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، لابد لها أن تهتم بتلبية احتياجات ورغبات عملائها، وذلك بأن تقدم لهم السلع والخدمات بجودة عالية وبأسعار معتدلة وفي الوقت المناسب، فعلى المؤسسة أن تضع متطلبات ورغبات عملائها في أولويات استراتيجياتها.

ويحدد بعد العملاء القيمة التي تقترحها المؤسسة لتزود عملائها بها، ويضع البعد المالي مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمؤسسة، ومن هذه المؤشرات: (رضا العميل، استمرارية العملاء القدامى، عدد العملاء الجدد، ربحية العميل، الحصة السوقية).

وترى الباحثة أن الاهتمام بمتطلبات ورغبات العملاء واكتساب رضائهم وولائهم للمؤسسة يترتب عليه استمراريتهم في التعامل معها واكتسابها لعملاء جدد، والذي يؤدي إلى رفع حصة المؤسسة في السوق، مما ينعكس ايجابا على زيادة الربحية والعائد المطلوب الذي يخدم أهداف البعد المالي في البطاقة.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على العوامل والاجراءات التشغيلية الداخلية (العمليات التشغيلية، العمليات الإدارية مع العملاء، العمليات الابداعية، العمليات التنظيمية الاجتماعية) التي تمكن المؤسسة من التميز وتحقيق الكفاءة الفعالية في أنشطتها.

ويتكون البعد من ثلاث دورات وهي:

1- دورة الأبحاث والتطوير.

2- دورة الانتاج.

3-دورة خدمات مابعد البيع.

ومن المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق بعد العمليات الداخلية : (عدد برءات الاختراع، عدد المنتوجات الجديدة، جودة المنتجات، آجال المنتجات).

ويمكن القول أنه طبقا لعلاقة السبب والأثر في بطاقة الأداء المتوازن أن بعد العمليات الداخلية يحدد الأفعال الحاسمة التي تتميز بها المؤسسة وتمكنها من تقديم مقترحات (سلع، خدمات) متميزة، تستقطب من خلالها عملاء جدد، وتكتسب استمرارية ورضا عملائها القدامى مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية، وهذا يخدم أهداف بعد العملاء، وارضاء الملاك (المساهمين) وتعظيم عوائدهم المالية من خلال زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

رابعاً: بعد التعلم والنمو:

يعتبر بعد التعلم والنمو أهم محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة، حيث يركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل من خلال ثلاثة مجالات وهي: (الأفراد، النظم، الاجراءات التنظيمية)، اذ يركز على اعادة تدريب العاملين في المؤسسة وتنمية قدراتهم باعتبارهم البنية التحتية للمؤسسة التي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها،ويركز على طبيعة الأنظمة ونوعيتها ويعمل على تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة لدى المؤسسة، كما يركز على الاجراءات التنظيمية ونوعيتها ويعمل على اعادة وصفها للوصول إلى تحقيق رغبات العملاء والملاك.

ويحتوي بعد التعلم والنمو على ثلاثة معايير وهي :

1- معيار مستوى القدرة الفردية: يركز على توفير المهارات الأكاديمية والفنية الابداعية ذات القدرة العقلية المتفوقة في ابتكار الحلول.

2- معيار رضا الموظف: ويهتم بتلبية حاجات الموظف بما يتناسب مع قدراته ومؤهلاته.

3- معيار ربحية الموظف: ويرتكز حول قدرة الموظف على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة.

وان التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين العلاقة مع العملاء وتحقيق رضاهم، مما ينعكس ايجابا على النتائج المالية.

7/2/2 المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

تحدد المؤسسة المحاور التالية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Selena, 2010):

1 الأهداف:

تعبر الأهداف عن النتائج المراد تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ويتم توزيع هذه الأهداف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويشترط أن تكون الأهداف محددة مسبقا، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقق، ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لاتمامها، مثال ذلك : زيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم بنسبة 10% من نهاية العام الحالي.

2 المقاييس أو المؤشرات:

وهي الأدوات والأساليب التي تبين مدى التقدم والنجاح نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، حيث تحدد هذه المقاييس أو المؤشرات حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقاً.

3 المعايير أو القيم المستهدفة:

يعد المعيار مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المراد تحقيقه ونوع هذا الانحراف، مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية التي تسهل عملية استقراء الحالة، مثل : تحقيق رضا العملاء بنسبة 80% من القيمة المستهدفة.

4 المبادرات أو الخطوات الإجرائية:

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثل : فتح أسواق جديدة.ويظهر الشكل (3) هذه المحاور على النحو الموضح للبعد المالي كمثال على ذلك :

البعد المالي	الهدف	المؤشر	المستهدف	المبادرات

الشكل (3) محاور كل بعد في نموذج بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (Selena,2010)

ويمكن القول أن المؤسسة تحدد الاهداف لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتقوم باظهار تلك الأهداف من خلال المؤشرات مع القيم المستهدفة ودمج المبادرات، من أجل تعديلها مع الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الانسجام الكلي بين الأبعاد الأربعة للبطاقة، من أجل تنسيق الاستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

8/2/2 مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي (Kaplan & Norton, 2000 :43) :-

1 الرؤية الاستراتيجية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2 الاستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والاجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أوخطط الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدها.

3 البعد: مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد، وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن سبق توضيحها، والبعد هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية.

4 الأهداف: ان الهدف بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

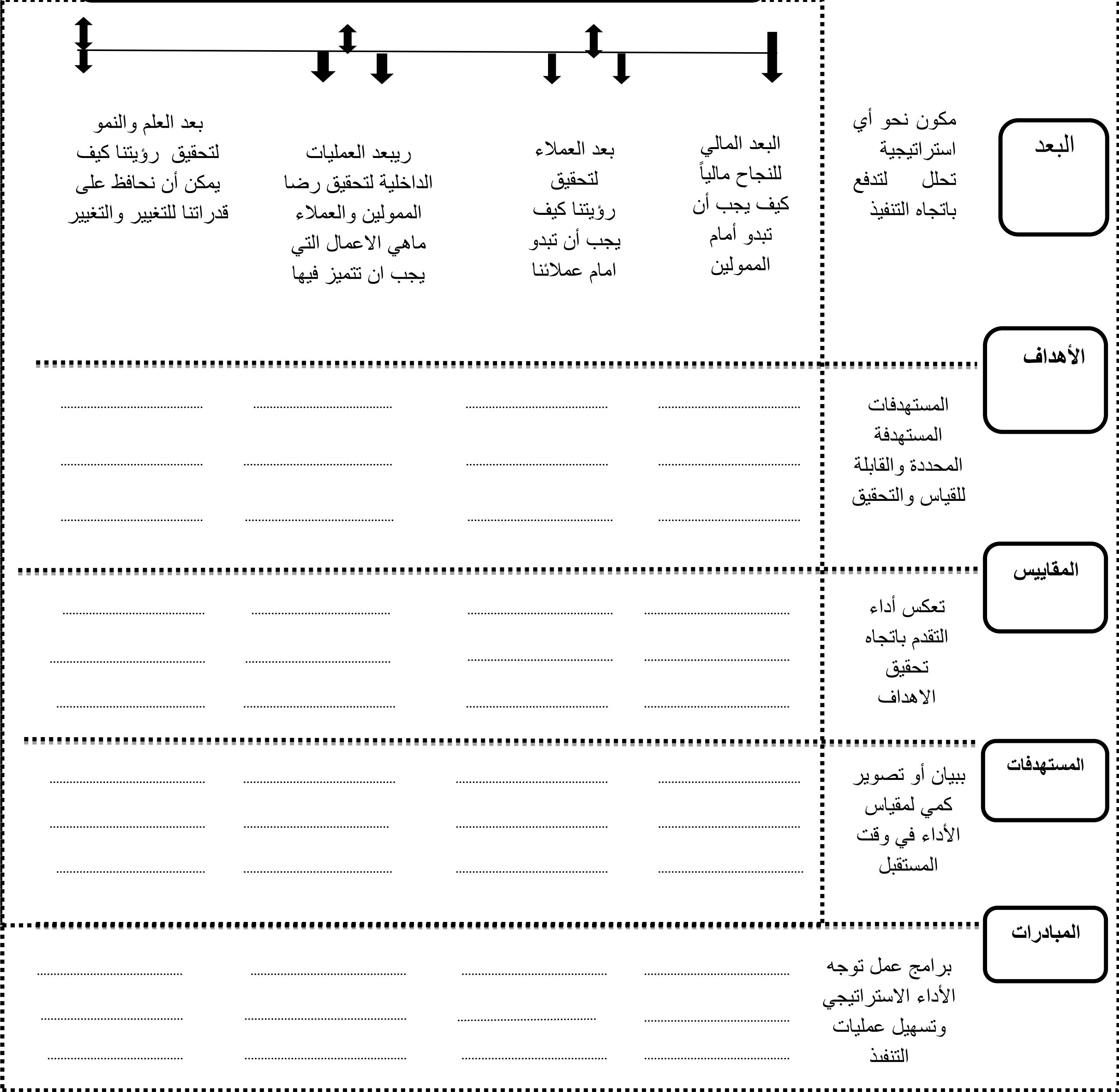
5 المقاييس: وهي تعكس أداء التقدم باتجاه الهدف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصيل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي الا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6 المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7 ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.

8 المبادرات الاستراتيجية : وهي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل فيه المبادرات والأشياء التي سيتم القيام بها لتحقيق الهدف، فمثلا : قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة، تكون هناك مبادرة مثل : تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء، وان مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

ويمكن توضيح مكونات بطاقة الأداء المتوازن، كما في الشكل (4):



الشكل (4) مكونات بطاقة الأداء المتوازن

المصدر : (المدهون والبطنيجي، نقلاً عن : إدريس والغالبي، 2013)

9/2/2 الخصائص والصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص والصفات وهي :

1 صفة السببية: إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليس مجرد تجميع للمقاييس المالية، وإنما يتضمن مقاييس للمخرجات ومحركات لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية. وقد افترض Kaplan & Norton سلسلة العلاقات السببية التالية: أن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء التي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية.

2 صفة التعددية (متعدد الأبعاد): تنظر بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد :

أ- البعد المالي (كيف نبدوا أمام حملة الأسهم ؟).

ب- بعد العملاء (كيف يرانا العملاء ؟).

ج- بعد العملات الداخلية (بماذا يجب أن نتفوق ؟).

د- بعد التعلم والنمو (هل يمكن الاستمرار في التحسن وزيادة قيمة المنظمة ؟).

وأضافت دراسات وأبحاث أبعادا أخرى لبطاقة الأداء المتوازن كالبعد الاجتماعي والبعد البيئي حسب الخريطة الاستراتيجية التي يتبناها الباحث.

3 صفة التوازنية:

إن بطاقة الأداء المتوازن اكتسبت هذه التسمية لأنها توازن في تقرير واحد بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية عند تقييم الأداء قصير الأجل والأداء طويل الأجل.

فهي تخفض من درجة تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل : الأرباح السنوية، وذلك لأن المقاييس غير المالية والتشغيلية مثل : جودة المنتج ورضا الزبون تقيس

التغيرات التي تطرأ على المنظمة في الأجل الطويل فضلا، عن المنافع التي تسفر عن هذه التغيرات.

كما يمكن للتحسينات التي تحصل في المقاييس غير المالية أن تعد مؤشرا لخلق قيمة اقتصادية في المستقبل من خلال المزج المتوازن للمقاييس المالية وغير المالية، ولهذا فان بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توسيع اهتمام الادارة بالأداء القصير والطويل الأجل (جواد، نقلا عن : Horngren ,et.al،2013).

ويمكن القول باختصار أن بطاقة الأداء المتوازن تحقق الموازنة بين العناصر التالية :

ا- المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية.

ب- الأهداف قصيرةالأجل والأهداف طويلة الأجل.

ج- مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.

د- البيانات الكمية والبيانات الوصفية.

هـ- المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية : أي التوازن بين الأبعاد الأربعة للبطاقة فلا يتم الاهتمام ببعد على حساب بعد آخر.

4 صفة المحدودية للمعلومات: تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، وذلك انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم اتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار (نديم، 2013 : 22).

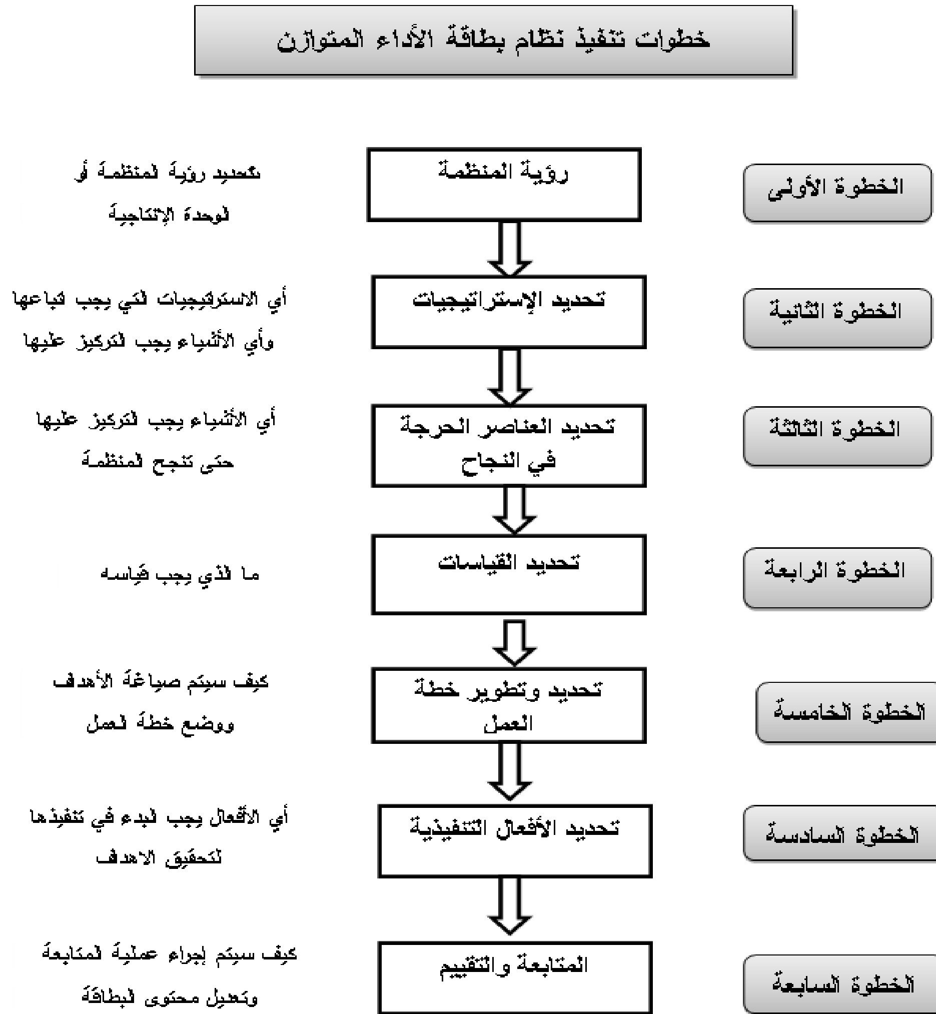
ولذلك حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن BSCI عدد المقاييس من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من أبعاد البطاقة، وبعدد 15 إلى 20 مقياس للبطاقة، لتجنب اغراق الادارة بالمعلومات الهائلة.

5 صفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت): لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة لابد من ربطها بنظام فعال للحواقز والمكافآت، أي أنه يجب ربط المؤشرات المالية وغير

المالية بخطة الحوافز والمكافآت، كما يجب على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار نظام المكافآت والحوافز في خطة تقييم الأداء.

10/2/2 خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب بناء بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة عددا من الخطوات يمكن توضيحها في الشكل (5):



الشكل (5) خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (أبوشرخ نقلا عن : المغربي وغريب ،56:2012).

1 تحديد رؤية ورسالة المؤسسة: تعبر الرؤية المستقبلية للمؤسسة عن الوضع الذي تصبوا المؤسسة للوصول اليه في المستقبل البعيد، وتساعد الرؤية في صياغة رسالة المؤسسة.

وتظهر الرسالة في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، والمهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، كما توصف الرسالة بصورة مفصلة أنشطة ومنجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية. وتساعد رؤية ورسالة المؤسسة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2 وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة: يتم صياغة استراتيجية المؤسسة في مخطط مفصل للنشاطات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهداف ثابتة في زمن محدد، ويجب أن تراعي المؤسسة أن تكون استراتيجيتها في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة وأن تراعي تأثير البيئة المحيطة كالعملاء والموردين والمنافسين، وغيرهم. وبعد صياغة الاستراتيجية، تقوم المؤسسة بتحديد عدد ثابت من الأهداف مقابل كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويجب أن تكون الأهداف واقعية، وقابلة للقياس، وترتبط باستراتيجية المؤسسة.

3 حديد عوامل النجاح الحرجة: لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، تحدد المؤسسة في هذه الخطوة المبادرات والعوامل ذات التأثير الأكبر على النجاح لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بما يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4 تحديد القياسات: بعد تحديد عوامل النجاح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كميا (أي أنه يجب قياسها) من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

5 تحديد وتطوير خطة العمل: في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطط العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها، واختيار الأفراد المسؤولين عن

اتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق، كما يجب أن تشمل الجدول الزمني لاعداد التقارير المرحلية والنهائية.

6 تحديد الأفعال التنفيذية: يتم في هذه الخطوة بيان الأنشطة والأفعال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف، ويجب على المؤسسة تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، وتشكيل فريق عمل لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يعمل على ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف العاملين في كافة أقسام المؤسسة ببطاقة الأداء المتوازن.

7 متابعة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال اعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أوشهرية، وعرضه على الادارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم اعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف، وتخصيص الموارد.

11/2/2 معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه منظمات الأعمال تحديات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، ومن هذه التحديات (Jakobsen.op cit : 10):

1 عدم التزام الادارة والعاملين بعملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.

3 الصعوبات التي تواجه فريق العمل في رسم الاستراتيجية.

4 عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.

5 مقاومة العاملين للتغير.

6 ارتفاع تكاليف تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بالمنفعة التي يمكن الحصول عليها.

وترى الباحثة أنه من المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية تتمثل في الآتي:

أ- عدم توفر الكفاءات التي تستخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية.

ب- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات، حيث لا توجد مناقشة لكيفية وضع الأهداف في البطاقة، ولا لكيفية المفاضلة بين تلك الأهداف.

ج- غياب المنافسة بين المؤسسات الحكومية، مما يجعلها لا تهتم بتقييم الأداء، فهي تحتكر خدمات معينة، وليس لها مبرر لتقييم أدائها، حيث تحقق أهدافها الخاصة دون استخدام أي نظام لتقييم أدائها.

د- صعوبة تحديد مقياس كمي لمخرجات العمل الحكومي، وهذا يرجع لطبيعة الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات.

هـ- القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم المؤسسات الحكومية لأدائها ومراقبتها للتقدم في تحقيق الأهداف، كالضغوط السياسية مثلا.

و- الروتين في الأجهزة الحكومية.

وعلى الرغم من وجود معوقات تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الحكومية بصفة خاصة، الا أنه لابد من تضافر جهود الادارة والعاملين لتبني نظام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية – لما له من مزايا – وتذليل الصعوبات التي تحد من تطبيق هذا النظام أو القضاء عليها ان أمكن ذلك.

12/2/2 دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات:

ان استعمال بطاقة الأداء المتوازن يعطي صورة واضحة لمقابلة احتياجات المديرين في عملية تقييم الأداء، وذلك لأن كل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة يكشف عن منطقة محددة للأداء، اضافة إلى ذلك أن بطاقة الأداء المتوازن تجعل المديرين يعتمدون على المقاييس المالية وغير المالية والتي ترتبط معا لبيان مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبنفس الوقت رسم صورة متكاملة لأداء هذه المؤسسة بكافة أنشطتها واعطاء الأفراد العاملين ومدراء الوحدات قيمة لجهودهم وأنشطتهم وتطوير أدائهم بشكل مستمر (علاوي، 2015).

ويرى (ستار، 2014) أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على أداء المؤسسة من خلال الآتي:

1 تنمية العلاقة مع الزبون الحالي للمحافظة على ارضائه والسعي للحصول على زبائن جدد.

2 تطوير منتوجات أو خدمات جديدة لسد احتياجات الزبائن والحصول على حصة سوقية اضافية.

3 تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين، مما يؤدي إلى تحسين القدرة على أداء العمليات وتحسين جودة المنتج والخدمة والحصول على الاستجابة السريعة.

4 تحسين أداء العمليات الداخلية وحذف العمليات لا تضيف قيمة للزبون.

5 تطوير ثقافة المعلومات وقواعد البيانات وأنظمتها.

في حين ترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم أدائها عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى إلى تحقيقها بهدف دعم موقفها التنافسي. حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد، حيث يقوم كل بعد من هذه الأبعاد بتقييم الأداء من منظور مختلف (المساهمين، العملاء، العمليات التشغيلية، والتعلم والنمو) إلى أن يتم تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

13/2/2 استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية:

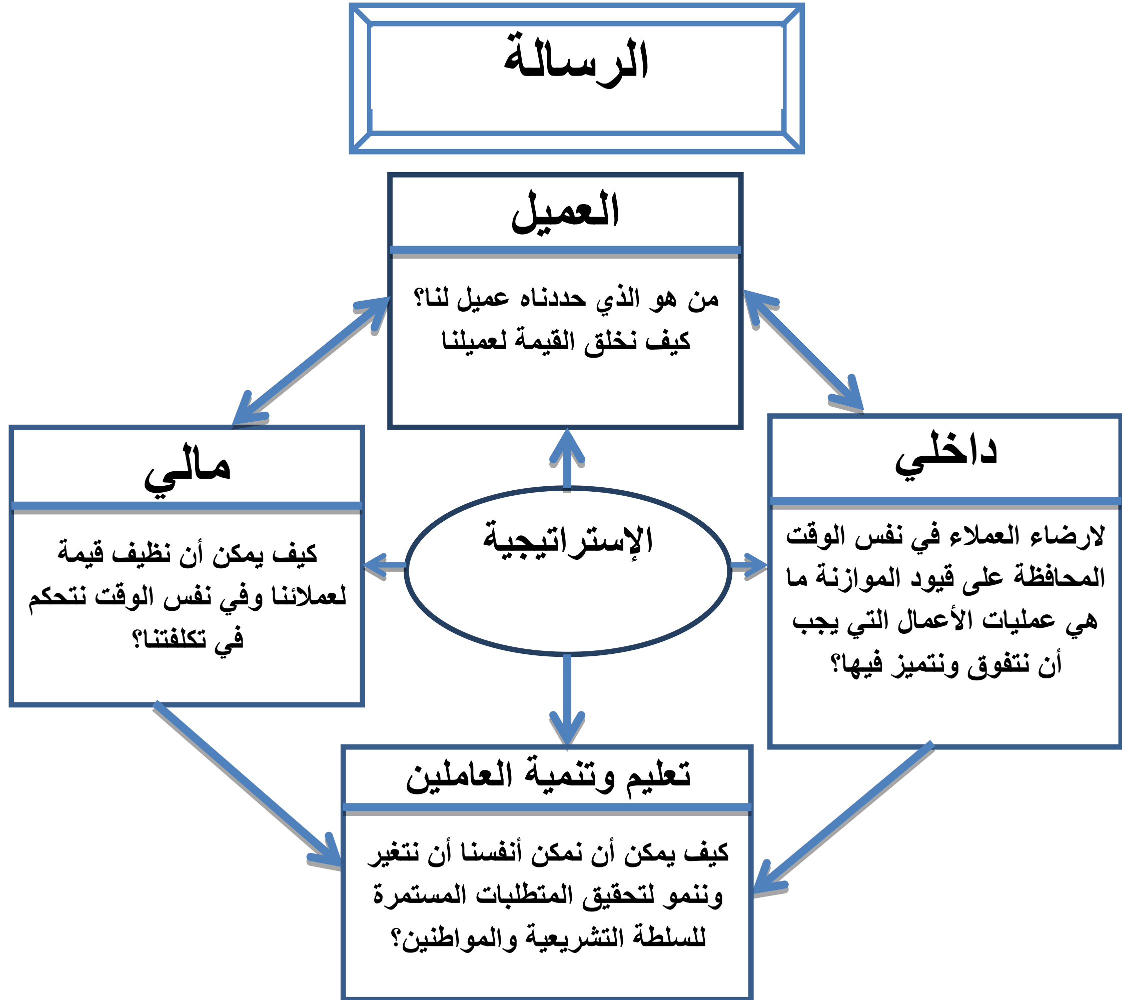
ان نموذج بطاقة الأداء المتوازن صمم للمرة الأولى لاستخدامه في القطاع الخاص، وتم استخدامه بشكل واسع في في المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء.

ونظرا للأهمية الكبيرة لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، وحرص المؤسسات الحكومية على تحسين وتطوير أدائها ظهرت الحاجة إلى ضرورة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية لما له من فوائد ومميزات تعود على تلك المؤسسات.

وكما نعلم أن المؤسسات الحكومية لا تسعى إلى الربح كعنصر أساسي لتحقيق النجاح، وانما تسعى إلى تحقيق رسالة نبيلة تهدف إلى تحسين وتطوير المجتمع، مما يتطلب تعديل وتكييف نموذج بطاقة الأداء المتوازن لكي يتم تطبيقه في المؤسسات الحكومية وبما يتماشى مع طبيعة عمل تلك المؤسسات، بحيث تصبح رؤية ورسالة المؤسسة في أعلى نموذج البطاقة، ومنها تبدأ الأبعد الأربعة وليكن بعد العملاء في قمة أبعاد البطاقة وليس البعد المالي، وذلك لأن هدف المؤسسات الحكومية هو انجاز الرسالة الخاصة بها وتحقيق متطلبات العميل وليس تحقيق النجاح المالي، كما أنه يتم اعادة تسمية بعد العملاء ببعد متلقي الخدمة، واستبدال البعد المالي

ببعد القيمة المضافة للمستفيدين، ويقصد بالمستفيدين جميع الأطراف المستفيدة من خدمات تلك المؤسسات.

وقدم الباحثون والدارسون في المحاسبة الإدارية عدة نماذج لبطاقة الأداء المتوازن يمكن استخدامها في القطاع العام، وكمثال من النماذج المقترحة يمكن توضيحه في الشكل التالي:-



الشكل (6) نموذج بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام

المصدر: (السليط، **2012: 550**)

ونلاحظ أن هناك اختلاف واضح بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الخاص وبطاقة الأداء الموازن في القطاع العام، نتيجة وضع الرسالة في قمة الخريطة الاستراتيجية، والتدفق من الرسالة لتحقيق متطلبات العملاء وليس المساهمين الماليين، فان مؤسسات القطاع

الخاص تكون مسؤولة عن النتائج أمام المساهمين، أما المؤسسات الحكومية تركز على العملاء وتعمل على تلبية احتياجاتهم من أجل تحقيق رسالة المؤسسة، والجدول رقم (2) يلخص أهم الفروقات بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الخاص والقطاع العام:

جدول رقم (2)

الفرق بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الخاص والقطاع العام

الصفة	**القطاع الخاص**	**القطاع العام**
التركيز	قيمة حقوق المساهمين	رسالة (مهمة المنظمة)
الأهداف المالية	نمو الأرباح، الحصة السوقية	تقليل التكاليف، والكفاءة، والمسائلة العامة
النتائج المرغوب بها	رضا العملاء	رضا أصحاب المصلحة، والمعنيين، ومتلقي الخدمة من الجمهور
أصحاب المصلحة	حملة الأسهم والسندات	دافعي الضرائب، والمشرعين، والجهات المقيمة
من يحدد أولويات الموازنة	متطلبات العملاء	القيادة العليا، والمشرعين، ومصادر التمويل
عوامل النجاح	تحقيق الميزة التنافسية، تقدم تكنولوجي	التشابه، وحجم الاقتصاد، وتكنولوجيا موحدة.

المصدر: (الحاج أحمد، نقلا عن : .(Mathys،2014: 69-70).

3/2 المبحث الثالث

الدراسات السابقة

1/3/2 الدراسات باللغة العربية

1 دراسة بني مصطفى، (2016). بعنوان " أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء – دراسة حالة في جامعة عمان العربية": هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبعد البيئي) على تحسين الأداء (المالي، التشغيلي) في جامعة عمان العربية، وتكونت عينة الدراسة من المسؤولين في الكليات والعمادات والوحدات والدوائر الإدارية المختلفة وطلبة الدراسات والخريجين من الجامعة مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، كما تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتحليل الإنحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تحسين الأداء المالي في جامعة عمان العربية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام BSC على الأداء المالي والتشغيلي بالجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تأطيرعملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة عمان العربية، كما أكدت على ضرورة التركيز على البعد البيئي كأحد أبعاد BSC وزيادة الاهتمام بالبيئة المحيطة.

2 **دراسة موسى(2016) بعنوان "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الإتصالات الأردنية"**: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الإتصالات الأردنية المتمثلة في (شركة أمنية، شركة زين، وشركة أورنج)، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من مجموعتين، الأولى العاملين في شركات الاتصالات مجتمع الدراسة، والثانية، عملاء شركات الاتصالات مجتمع الدراسة، حيث استخدمت الدراسة المجتمع الوصفي التحليلي، والبرنامج الإحصائي (spss)، حيث استخدمت النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، واستخدمت معامل الإرتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق BSC وأداء شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر كلا من العملاء والعاملين في الشركات مجتمع الدراسة، كما توصلت إلى وجود وعي وإدراك العاملين في شركات الاتصالات الاردنية فيما يخص تطبيقBSC رغبته منها في تحسين قياس أداتها للوصول إلى الأهداف المخطط لها، وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة فعالية الاتصالات الداخلية في الشركات مجتمع الدراسة للإفادة بأكبر قدر ممكن من تطبيقBSC وتبادل الخبرات بين الاقسام، وتفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف.

3 **دراسة عبد (2016). بعنوان " إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية"**: هدفت الدراسة إلى تحديد مدى قدرة المصارف مجتمع الدراسة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد مستوى فاعلية تلك المصارف في تحقيق الميزة التنافسية والمساهمة في رفع مستوى

جودة الخدمات المصرفية باستعمال نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف الأهلية العراقية وهي (مصرف دار السلام، ومصرف الاقتصاد، ومصرف آشور، ومصرف الاستثمار العراقي) واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من الموظفين في المصارف الأهلية مجتمع الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها وتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات من أهمها: أن عمليات المصارف مجتمع الدراسة تتوافق مع منظورات بطاقة الاداء المتوازن الاربعة، وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بمنظورات البطاقة على مستوى المديرين في المصارف، الأمر الذي يوفر الاساس الموضوعي للتخطيط الجيد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظاماً لقياس أداء المصارف من خلال المنظورات الاربعة المتوافقة مع مبادئ ادارة الجودة بسبب ربط قيادة المصارف باعضائها عبر اتصال استراتيجي مشترك بحثاً عن مؤشرات الأداء الأكثر فاعلية.

4 دراسة علاوي (2015). بعنوان " قياس أداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية":

هدفت الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية مجتمع الدراسة لغرض تقييم أدائها الاستراتيجي، ولأجل تمكين المديرين من اتحاد قرارات رشيدة لزيادة كفاءة وفاعلية أدائهم، وبما يحقق أهداف الوحدة الاقتصادية، والاستمرار في سوق المنافسة والتكيف مع الظروف البيئية التي تتصف بالتغيير والتقييد، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية وهي (مصنع نسيج الديوانية، ومصنع إطارات الديوانية، مصنع البلد القادسية، ومعمل

طابوق القادسية). واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من مديري ورؤساء أقسام الشركات مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث الادوات الاحصائية التالية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، اختبار (Test- one sample) لتحليل البيانات التي تم جمعها وتوصلت الدراسة الدراسة إلى عدة استنتاجات ومن أهمهما: أن قياس الأداء وفق BSC وبالتاكيد على أبعادها الاربعة: يعطي نتائج كبيرة في تطوير وتحسين اداء الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركات الصناعية على مقايس جديدة لتحقيق اهدافها التشغيلية وبما يتناسب مع فلسفة التشغيل وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات وسوق المنافسة الشديدة الحالية والمستقبلية، كما أوصت بضرورة استخدام، BSC لما لها من اهمية كبيرة في تطوير وتحسين أداء الشركات، وحث الإدارة العليا على استخدام BSC في تقييم أداء الأدوات الفرعية.

5 دراسة عبد الحميد ومنصور (2015). بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات": هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن، ودوافع الاهتمام بها، وإمكانية استخدامها، ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات من خلال دراسة تطبيقية اجريت على صندوق المعاشات عينة الدراسة، وبالاطلاع على التقارير والقوائم المالية بالاضافة إلى الملاحظة والمقابلة الشخصية التي اجراها الباحثان، واتباع المنهج الاستنتاجي، والتاريخي، والإستقرائي والمنهج الوصفي التحليل، واستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن استخدامBSC بأبعادها الخمسة (بما فيها بعد الأداء الاجتماعي) تساعد في نجاح عملية تقييم الأداء

وفق إطار متكامل وشمولي، كما أنه بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة من المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من خبرات المنظمات العالمية والجهات الاسترشادية للاسترشاد بها في التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن.

6 دراسة **حجاج وبن رنو (2015). بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية – دراسة حالة مؤسسة نفطال – مقاطعة الوقود حاسي مسعود":** هدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للموؤسسات النفطية من خلال دراسة تطبيقية أجريت على مؤسسة نفطال، وللإطلاع على وثائق المؤسسة عينة الدراسة وتحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها في الفترة من 2011–2014 والإضافة إلى المقابلات التي اجرياها الباحثان، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات من اهمها، ان المؤسسة عينة الدراسة تعتمد على المحور المالي ومحور العملاء بدرجة عالية مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو، في تقييم أدائها الإستراتيجي.

7 **دراسة عبد الرحمن (2014). بعنوان " تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظورات الأداء المتوازن " دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية":** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نموذج BSC في تقويم أداء جامعة افريقيا العالمية بمحاورها الأربعة (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، وتكونت عينة الدراسة من عمداء ورؤساء الأقسام بالكليات التابعة للجامعة مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، أخضعت البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة إلى اختبارات احصائية واستخدام التحليل الاحصائي BSC

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة تشجع وتدعم نمط العمل بروح الفريق الواحد، وأن موارد الجامعة يتم استخدامها في تحقيق اهداف الجامعة وأن الطلاب يتم معاملتهم بعدالة دون تمييز، وبينت الدراسة أن جودة الخدمات المقدمة للطلاب بالداخليات متدنية وأن ادارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب، كما أوصت الدراسة بضرورة ان تعمل ادارة الجامعة على تبني نظام بطاقة الاداء المتوازن التي تراعي كل الاطراف المشاركة في الاداء من طلاب ومجتمع وسوق العمل والموظفين والعاملين.

8 دراسة ستار (2014). بعنوان "تقويم كفاءة أداء قطاع النقل وفقاً لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في الشركة العامة للنقل البري– بغداد": هدفت الدراسة إلى اعتماد BSC في تقويم كفاءة إدارة الشركة العامة للنقل البري للتعرف على مستوى أدائها للسنوات التي تلت سنة 2003 لتحديد مناطق القوة والضعف فيها، من خلال دراسة حالة الشركة العامة للنقل البري باستخدام كشوفات وتقارير وموازين المراجعة لسنوت البحث الخاصة بالشركة، وتقارير وزارة التخطيط بالاضافة إلى المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث على المسؤولين في الشركة عينة الدراسة إلى عدة استنتاجات من أهمها: ان تقويم كفاءة الأداء بإعتماد BSC يساعد في اتخاذ قرارات تتعلق بجدوى استمرار العمل في برامجها بعد تحديد مناطق القوة والضعف او تحديد احتياجاتها ورؤيتها المستقبلية، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركة عينة الدراسة للمداخل المعاصرة في تقويم الأداء من خلال استخدام BSC ومن ثم بالامكان تعميم تطبيقها على الفروع التابعة لها، وذلك لما توفره من استغلال امثل الموارد المتاحة، فضلاً عن تقديمها الصورة الواضحة والموضوعية لنتائج الأداء الكلي

من خلال شمولها على مؤشرات مالية وغير مالية تتعلق بالاداء للإفادة من مزاياها كأداة لقياس وتقويم الأداء بشكل كامل.

9 **دراسة الحاج أحمد (2014). بعنوان " تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المنظمات التي لا تهدف للربح- دراسة حالة في امانة عمان الكبرى"**: هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس فاعلية وكفاءة الأداء الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على مدى توفر متطلبات لتطبيق BSC في امانة عمان الكبرى، وكذلك اقتراح مجموعة من المقاييس التي تتماشى مع طبيعة عمل القطاع الحكومي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تطبيق BSC في أمانة عمان الكبرى، واعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية بالاضافة إلى الاستبانة كأداتين لجمع البيانات من عينة الدراسة والمتمثلة في كافة الافراد العاملين على اعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية لأمانة عمان الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد ونموذج الانحدار الخطي للعينة الواحدة في برمجية SPSS لاختيار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية لأثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة (متلقي الخدمة، المالي، البيئي، العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) على فاعلية وكفاءة الأداء الاستراتيجي في أمانة عمان كما توصلت إلى عدم توفر المقاييس لتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام BSC مع عدم توفر كافة متطلبات تطبيق BSC في امانة عمان الكبرى، وأوصت الدراسة بتطبيق نموذج BSC المقترح بالأبعاد الخمسة والأخذ بعين الاعتبار المقاييس المقترحة في النموذج

مع توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق BSC لقياس فاعلية وكفاءة الأداء الإستراتيجي.

10 دراسة نديم (2013). بعنوان: " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية": هدفت الدراسة للتعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية باعتمادها على منهج البحث النوعي، وتم جمع البيانات للرجوع إلى بيانات الشركة المنشورة على موقعها الالكتروني بالاضافة إلى اجراء مقابلات شخصية مع الموظفين (المعنيين بالشركة مجتمع الدراسة، كما تم تحليل تلك البيانات واستخدام برنامج BSC وتحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الاربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران مجتمع الدراسة، وكذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة لمؤشراته (مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية بالاعتماد على تطبيق واستخدام أبعاد BSC بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الاستراتيجية التي تتبناها في ظل التطور والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

11 دراسة بدر (2013). بعنوان "دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح":

هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة وترشيد أداء إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. وتمثل مجتمع

الدراسة من جميع الوحدات الاقتصادية المدرجة أسهمها في بورصة فلسطين، وقد تم اختيار عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام الماليين والإداريين العاملين في الوحدات الاقتصادية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانةكأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة ب(المدراء ورؤساء الأقسام الماليين والإداريين العاملين في الوحدات الاقتصادية وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ومناقشة النتائج.وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة حث الوحدات الاقتصادية الفلسطينية على التطبيق الكامل لنموذج المقياس المتوازن للأداء بنسب عالية ومتفاوتة، كما بينت الدراسة أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تمارس سياسة إدارة الأرباح، وأيضا بينت الدراسة أنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة وبين ترشيد أداء إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، باستثناء جانب التعلم والنمو. فأوصت الدراسة بضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية على التطبيق الكامل لنموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة لما له من أهمية في تقييم الأداء وترشيد أداء إدارة الأرباح، وكذلك حثها على الترشيد من ممارسة سياسة إدارة الأرباح لما لها من انعكاسات سلبية على مستقبل الوحدات الاقتصادية في الأجل الطويل وضرورة تركيز الوحدات الاقتصادية الفلسطينية على تطبيق جانب التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء والذي قد يكون له أهمية بالغة في ترشيد أداء إدارة الأرباح.

12 دراسة الخصاونة (2013). بعنوان " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي – دراسة تطبيقية على البنوك الأسلامية الأردنية": هدفت الدراسة للتعرف على مدى تطبيق BSC في البنوك الإسلامية الأردنية، والتعرف على

أهم المعوقات التي تحول دون استخدام BSC في هذه البنوك، وأثر ذلك على تحسين مصفوفة الأداء المصرفي وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك الاسلامية العاملة في الأردن وهما: البنك الاسلامي الأردني للاستثمار والتمويل، والبنك العربي الاسلامي الدولي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والمتمثلة (عينة عشوائية من الموظفين والإداريين في البنكين من مجتمع الدراسة)، ولتحليل البيانات ومعالجتها استعان الباحث ببعض المؤشرات والأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك مجتمع الدراسة تطبق BSC بنسب متفاوتة بين أبعادها الأربعة، وتوجد معوقات تحد من تطبيق BSC في تلك البنوك بشكل كامل وشمولي، كما توجد علاقة طردية بين محاور BSC ومصفوفة الأداء المصرفي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تدليل المعوقات والتي تحد من تطبيق BSC في البنوك مجتمع الدراسة بشكل كامل وشمولي.

13 **دراسة أبو شرخ (2012). بعنوان " إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة واستخدام بطاقة الأداء المتوازن–دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة"**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة. وتمثل مجتمع الدراسة من اعضاء مجلس الجامعة ومدراء الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة والبالغ عددهم حوالي (52) موظف في جميع الواظائف الإدارية، وتتالف عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث على الاستبانه كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل متغيرات الدراسة واختبار

فرضياتتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات من أهمها: أن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة تتركز حول أبعادBSC وتطبيق الجامعة في قياسها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة، كما أن تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على إستحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن. وأوصت الدراسة بضرورة اقامة دورات تدريبية متخصصة حول موضوع BSC لتدريس العاملين في الجامعة على كيفية تطبيقها بشكل فعال، واستفادة الجامعة من المزايا التي تحققها من وراء تطبيق BSC.

14 **دراسة أبو جزر (2012). بعنوان " مدى استخدام BSC كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني" دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بأداء البنك، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك الإسلامي الفلسطيني، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة من العاملين (مجتمع الدراسة) والمتمثلة في (66) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم البرنامج (SPSS) الإحصائي وبعض الاختبارات الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات اهمها: ان جميع أبعاد BSC لها أثر ايجابي على أداء البنك الإسلامي الفلسطيني بدرجات متفاوتة نسبياً، ماعاد البعد الاجتماعي كان أثره سلبياً على ذلك، وأوصت الدراسة بأن يسعى البنك الإسلامي الفلسطيني إلى تبني نموذج BSC والعمل على تهئية الظروف المناسبة لعملية تطبيقها، كما أوصت بضرورة تعزيز الإهتمام بتطبيق BSC في المؤسسات الخدمية بشكل أكبر مما هو مطبق.

2/2/2 الدراسات باللغة الأجنبية:

1 دراسة (Bchimtengo et al ، 2017) بعنوان An evaluation of performance using the balance Scorecard model for the university of Mamalis polytechnic : هدفت الدراسة إلى تقييم أداء جامعة مالادي في ماليزيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتمثل مجتمع الدراسة في كلية الهندسة بالجامعة، وأعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على كل الاطراف ذات العلاقة بالكلية مجتمع الدراسة (دراسة مسحية) والبالغ عددهم (120) وتم استرداد (76) استبانة ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون تحليل Enova وتحليل الارتباط للأبعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن لتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن اداء كلية الهندسة يتأثر بالأبعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهما البعد المالي، والزبون، والعمليات الداخلية، والتعلم والإبداع، وأنه توجد علاقة ايجابية بين الأبعاد، وعلاقتها بالأداء كما توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في أداء الكلية مجتمع الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة التأكد من تعزيز كفاءة الجهود الإدارية وتعزيز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتعزيز رقابة وتعميم أداء الموظفين، كما أوصت بضرورة تطبيق الدراسة في جامعات وكليات أخرى في ماليزيا.

2 دراسة (Dimitropoulos et al, 2016) بعنوان: Implementing the balancard in alocal government sport organizational: Evidence Greece : هدفت الدراسة إلى فحص اداء الإدارات العاملة في القطاع العام وخصوصاً ذلك الجزء المتعلق بتطبيقBSC على قطاع المؤسسات الرياضية غير الربحية في اليونان ولتحقيق هدف الدراسة: اجرى الباحثون مقابلات ارتبطت بتطبيقBSC وتركيزها

وإرتباطها بقرارات جودة الخدمات واشباع المواطنيين من خلال الخدمات المقدمه لهم، كما استعانوا بالمعلومات الموجودة في المجلس العام للدولة والتي تضمنت معلومات من تقارير ادارة تلك المؤسسات الرياضية والوثائق والقرارات الصادرة عنها. وتوصلت الدراسة إلى ان المواطنيين ينظرون ان الخدمات الرياضية المقدمة لهم قد تحسنت عن السنوات السابقة، وان تطبيق BSC قد وضع أساساً فعالاً لتقييم الأداء في المؤسسات الرياضية الحكومية وبصورة عززت الاستدامة المستقبلية.

3 دراسة (Chung et al, 2016) بعنوان: A Balanced Scorecard of Sustainable Management in the Taiwanese Bicycle Industry: Development of performance Indicators and Importance Analysis : هدفت الدراسة إلى التحقق من أن هناك تطور في مؤشرات الأداء من أجل استدامة الإدارة في قطاع صناعة الدراجات في تايوان، واعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على الخبراء العاملون في القطاعات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (12) خبير وتم استرداد (10) استبانات فقط. ولغرض تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون أسلوب ANP لتحليل البيانات وبناء على BSC ثم وضع خمسة محاور لتقييم الأداء بالإضافة إلى (21) مؤشراً مستخدماً، حيث تم اجراء اختبار الارتباط ما بين ايجاد البطاقة على حسب مؤشراتها، واجراء اداء تقييم لنموذج استدامة الإدارة حسب البطاقة.وتوصلت الدراسة إلى ان الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء تعتبر مؤشراً هاماً وملائماً لقطاع الدراجات لتحقيق استمراريتهم واستدامة الإدارة، كما توصلت إلى أن المؤشرات الفاعلة في قياس الأداء لهذه البطاقة بلغت (21 مؤشراً) وزعت على أبعاد البطاقة الخمسة.

4 دراسة (Mehralian. 2015) بعنوان: TQM and organization alperformance using the balanced scorecard approach : هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الأداء المؤسسي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتمثل مجتمع الدراسة بالشركات العاملة بقطاع الإدارة في ايران ولتحقيق هدف الدراسة ومعرفة تلك العلاقة اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم جمعها باختبار تحليلي الانحدار، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر بصورة ايجابية على الأبعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وأوصت الدراسة للمدراء بضرورة التعزيز والرفع من إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارستها للوصول إلى الاهداف الاستراتيجية.

5 دراسة (Johbson Reckers & Rarlett. 2014) بعنوان: Influences of Timeline and perceived strategy Effectiveness on Balanced scorecard performance evaluation judgments : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى عملية تقييم الأداء في تطبيق استراتيجية تنظيمية في بيئة بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى استخدام الجداول الزمنيةوأثرها على فاعلية BSC واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، لبناء الفرضيات ونموذج الدراسة، بالإضافة إلى تصميم استبانة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة. والبالغ عددهم (111) من خريجي إدارة الأعمال، وممن يملكون خبرة عمل تزيد عن (8) سنوات في منظمات الأعمال، وأظهرت النتائج وجود غياب للجداول الزمنية لتطبيق المقاييس المالية، وأن تصورات المقيمين لفعالية

الاستراتيجية ارتبطت بشكل ايجابي مع تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون المقيمين على علم تام بالفوائد المتوقعة من عملية التقييم والمعرفة التامة بالوقت اللازم لبدء التطبيق الناتج لعملية التقييم، لتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً وضمن جدول زمني محدد.

6 دراسة (Zizlavsky. 2014) بعنوان The Balanced scorecard: In novative performance Measurement and Management Controle System : هدفت الدراسة التعرف إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام مراقبة الادارة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة التشيكية، ومدى وجود معوقات تحول دون تطبيق BSC في تلك الشركات، ومن خلال دراسة تحليلية اعتمد فيها الباحث على مراجعة الأدب والتحليل حول أنظمة قياس وتقييم الأداء التقليدية، ايجابياتها وسلبياتها، والأساليب الحديثة لقياس الأداء ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن، توصلت الدراسة إلى أنه توجد قيود ضخمة على الشركات الصغيرة والمتوسطة لمجتمع الدراسة لتطبيق BSC مثل الوقت والتنظيم والمال، كما أن الفوائد الناتجة عن تطبيق BSC الناجحة أقل من تكاليف تصميمها وتنفيذها واستخدامها، وبناءاً عليه أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أوسع نطاقاً في مجال تنفيذ نظم قياس الأداء الحديثة في مختلف قطاعات الأعمال.

7 دراسة (Machado. 2013) بعنوان Balance score card: empirical study of small and medium size enterprises : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء، مع مقارنتها مع مقاييس الأداء المالية، تم اجراء المقابلات من المتخصصين المسؤولين في الإدارة والمحاسبة في

(58) شركة صناعية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم تطوير ادوات الدراسة والتي اشتملت على الاستبانة ومجموعة من الاسئلة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة شخصياً بوسيلة المقابلة، وتم تطبيق هذه الدراسة على (163) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال، وأظهرت النتائج أن عدد قليل من الشركات تستخدم BSC ومعظمهم المتخصصين الذين تم مقابلتهم ولديهم القليل من المعرفة حول مفهوم BSC.

8 دراسة (Kairu et al. 2013) بعنوان Effects of Balanced scorecard on performance of firms in the service sector : هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام BSC على أداء الشركات الخدمية في بلدية كاكاميغا بكينيا، وتمثل مجتمع الدراسة في 200 شركة خدمية في بلدية كاكاميغا، أما عينة الدراسة فتمثلت في عينات عشوائية طبقية بناءاً على طبيعة الخدمات المقدمة، ومن ثم سحب عينة عشوائية من كل طبقة، واعتمد الباحثون على الإستبانة كأداة لجمع البيانات ثم توزيعها على الشركات عينة الدراسة، وباستخدام الأحصاء الوصفي لتحليل البيانات التي جمعت بواسطة الإستبانة توصلت الدراسة إلى أن المقاييس غير المالية تعادل أهميتها بأهمبة المقاييس المالية في أنظمة قياس الأداء، واذا دمج كلا من المعايير المالية وغير المالية في نظام واحد كنظام BSC يؤدي إلى نتائج ايجابية متفوقة على أداء الشركات مجتمع الدراسة

جدول رقم (3) يبين ملخص الدراسات السابقة

الرقم	اسم الباحث والسنة	هدف الدراسة	اهم النتائج	العوامل المشتركة مع الدراسة الحالية
الدراسات باللغة العربية				
1	**بني مصطفى (2016)**	هدفت الدراسة إلى بيان اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازنبأبعادها الخمسة على الاداء المالي والتشغيلي لجامعة عمان العربية	وجود تأثير لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي والتشغيلي لجامعة عمان العربية	**تشترك مع الدراسه الحاليه في احد المتغيرات المستقله وهو استخدام بطاقه الاداء المتوازن**
2	**موسى (2016)**	هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على اداء شركات الاتصالات الاردنية	وجود علاقة بين تطبيق BSC لأداء شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر كلا من العملاء والعاملين في شركات الاتصالات الاردنية، ووجود وعي وادراك من العاملين في شركات الاتصالات الاردنية لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتحسين ادائها.	**تشترك مع الدراسه الحاليه في احد المتغيرات المستقله وهو تطبيق بطاقه الاداء المتوازن**
3	**عبد (2016)**	هدفت الدراسة إلى تحديد مدى قدرة المصارف الاهلية العراقية	تتوافق عمليات المصارف مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الاربعة، وارتفاع درجة وعي المديرين بالمصارف بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	**تشترك مع الدراسه الحاليه في احد المتغيرات المستقله وهو تطبيق بطاقه الاداء المتوازن بأبعادها الاربعه الاساسيه**
4	**علاوي (2015)**	هدفت الدراسة إلى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية في محافظة الديوانية لتحسين	أن قياس وتقييم الأداء وفق بطاقة الاداء المتوازن يعطي نتائج كبيرة في تطوير وتحسين اداء الشركات	**تشترك مع الدراسه الحاليه في المتغير المستقل المتمثل في تطبيق بطاقه الاداء المتوازن بأبعادها الاربعه وتشترك في**

		أدائها		المتغير التابع وهو تقيم الاداء
5	**عبد الحميد ومنصور (2015)**	هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن، ومواقع الاهتمام بها	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة بما فيها البعد الاجتماعي تساعد في نجاح وتقييم الأداء وفق إطار متكامل وشمولي.	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة، وتشترك في المتغير التابع وهو تقييم الأداء.**
6	**حجاج وبن رنو (2015)**	هدفت الدراسة إلى بيان دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للموسسات النفطية	أن المؤسسة تعتمد على المحور المالي ومحور العملاء بدرجة عالية مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو، في تقييم أدائها الإستراتيجي.	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة وتشترك في المتغير التابع وهو تقييم الأداء**
7	**عبد الرحمن (2014)**	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نموذج BSC في تقويم أداء جامعة افريقيا العالمية بمحاورها الأربعة في تقويم اداء جامعة افريقيا العالمية	أن موارد الجامعة يتم استخدامها في تحقيق اهداف الجامعة، وأن جودة الخدمات المقدمة للطلاب بالداخليات متدنية، كما أن ادارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب	**تشترك مع الدراسة الحالية في احد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتشترك في المتغير التابع وهو تقييم الأداء.**
8	**ستار (2014)**	اعتماد BSCفي تقويم كفاءة إدارة الشركة العامة للنقل البري للتعرف على مستوى أدائها وتحديد مناطق القوة والضعف فيها.	ان تقويم كفاءة الأداء بإعتماد BSC يساعد في اتخاذ قرارات تتعلق بجدوى استمرار العمل في برامجها بعد تحديد مناطق القوة والضعف او تحديد احتياجاتها ورؤيتها المستقبلية	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة وتشترك في المتغير التابع وهو تقييم الأداء**
9	**الحاج احمد (2014)**	هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس فاعلية وكفاءة الأداء الاستراتيجي في أمانة	وجود علاقة ذات دلالة احصائية لأثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة على	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

		عمان الكبرى باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على مدى توفر متطلبات لتطبيق BSC في امانة عمان الكبرى.	فاعلية وكفاءة الأداء الاستراتيجي في أمانة عمان، وعدم توفر كافة متطلبات تطبيق BSC في امانة عمان الكبرى.	**بأبعادها الاربعة وتشترك في المتغير التابع وهو تقييم الأداء**
10	**نديم (2013)**	هدفت الدراسة للتعرف على واقع التطبيق العمل لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية	وجود تأثير لتطبيق واستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على الربع المحاسبي، ووجود تأثير لتطبيق وإستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة.	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.**
11	**بدر (2013)**	هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة وترشيد أداء إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية	أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق نموذج المقياس المتوازن للأداء بنسب عالية ومتفاوتة، وأنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة وبين ترشيد أداء إدارة الأرباحفي الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، باستثناء جانب التعلم والنمو.	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة.**
12	**الخصاونة (2013)**	هدفت الدراسة للتعرف على مدى تطبيق BSC في البنوك الإسلامية الأردنية، والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون استخدام BSC في هذه البنوك، وأثر ذلك على تحسين مصفوفة	إلى أن البنوك الاسلامية تطبق BSC بنسب متفاوتة بين أبعادها الأربعة، وتوجد معوقات تحد من تطبيق BSC في تلك البنوك بشكل كامل وشمولي، كما توجد علاقة طردية بين محاور BSC	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة.**

		الأداء المصرفي	ومصفوفة الأداء المصرفي	
13	**ابو جزر (2012)**	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة التقويم لأداء البنك الإسلامي الفلسطيني	أن جميع أبعاد BSC لها أثر ايجابي على أداء البنك الإسلامي الفلسطيني بدرجات متفاوتة نسبياً، ماعاد البعد الإجتماعي كان أثره سلبياً	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتشترك في المتغير التابع وهو تقييم الأداء**
14	**ابو شرخ (2012)**	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة.	أن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة تتركز حول أبعادBSC وأن الجامعة تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلالتطوير برامج أكاديمية والحرص على إستحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، لتتمكن من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة وتشترك في المتغير التابع وهو تقييم الأداء**
الدراسات باللغة الأجنبية				
1	**Chimtengo et al (2017)**	هدفت الدراسة إلى تقييم اداء جامعة مالادي في ماليزيا	وجود ضعف في أداء كلية الهندسة بجامعة مالادي، ووجود علاقة ايجابية ما بين أبعاد البطاقة وعلاقتها بالاداء	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة وتشترك في المتغير التابع وهو تقييم الأداء**
2	**Dimitropoulos et al (2016)**	هدفت الدراسة إلى فحص أداء قطاع المؤسسات الرياضية غير الربحية خصوصاً الجزء المتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أساساً فعالاً لتقييم الاداء في المؤسسات الرياضية الحكومية بصورة عززت الاستدامة المستقبلية. وان المواطنين ينظرون إلى الخدمات المقدمة لهم على انها قد تتحسنت عن السنوات السابقة.	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة وتشترك في المتغير التابع وهو تقييم الأداء**

3	Chung et al (2016)	هدفت الدراسة إلى التحقق من أن هناك تطور في مؤشرات الأداء من أجل استدامة الإدارة في بيئة تايوان في قطاع صناعة الدراجات	ان الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء تعتبر مؤشراً هاماً وملائماً لقطاع الدراجات لتحقيق استمراريتهم واستدامة الإدارة	**تشترك مع الدراسة الحالية في احد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.**
4	Mehralian (2015)	هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة تطبيق ادارة الجودة الشاملة مع الأداء المؤسسي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر بصورة ايجابية على الأبعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن	**تشترك مع الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو تقييم الأداء.**
5	Johbson et al (2014)	هدفت الدراسة إلى بيان أثر الجداول الزمنية وفعالية الاستراتيجية على تقييم الأداء في بيئة بطاقة الأداء المتوازن.	جود غياب للجداول الزمنية لتطبيق المقاييس المالية، ووجود ارتباط ايجابي لتصورات مقيم الاداء مع تقييم الاستراتيجية.	**تشترك مع الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو تقييم الأداء.**
6	Zizlavsky (2014)	هدفت الدراسة التعرف إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام مراقبة الادارة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة التشيكية، ومدى وجود معوقات تحول دون تطبيق BSC في تلك الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومدى وجود معوقات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تلك الشركات.	**وجود قيود ضخمة تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات** الصغيرة والمتوسطة، وأن تكاليف تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تفوق الفوائد الناتجة عنها.	**تشترك مع الدراسة الحالية في متغيرين من المتغيرات المستقلة وهما:** **الأول: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.** **الثاني: وجود معوقات تحد من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.**

7	Machado (2013)	هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء ومقارنتها مع مقاييس الاداء المالية.	أن عدد قليل من الشركات تستخدم BSC ومعظمهم المتخصصين الذين تم مقابلتهم ولديهم القليل من المعرفة حول مفهوم BSC.	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.**
8	Kairu et al (2013)	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على اداء الشركات الخدمية في بلدية كاكاميغا بكينيا	أن المقاييس غير المالية تعادل أهميتها بأهمية المقاييس المالية في أنظمة قياس الأداء، واذا دمج كلا من المعايير المالية وغير المالية في نظام واحد كنظام BSC يؤدي إلى نتائج ايجابية متفوقة على أداء الشركات.	**تشترك مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات المستقلة وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة وتشترك في المتغير التابع وهو تقييم الأداء**

3/2/2 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة، ولكن ما يميزها التي:

1- أنها أخذت بالحسبان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومدى توفر مقومات هذا التطبيق في وزارة المالية الليبية، إضافة للمعوقات التي تحد من فعالية تطبيقها.

2- كما أنَّها طبقت على الوحدات الحكومية، وخاصة وزارة المالية فهناك عديد من الدراسات التي تمت في بيئات مختلفة كفلسطين والأردن، وعلى وحدات حكومية مختلفة كقطاع البلديات والجامعات.

3- كما أنها تناولت أداة قياس موسعة لقياس المتغيرات للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، ومقومات تطبيق، ومعوقات تطبيق هذه البطاقة لتلائم الواحدات الحكومية. صممتها الباحثة اعتمادا على الإطار النظري وأجرت عليها الخطوات المنهجية السليمة لاعتماد المقاييس.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1/3- منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمعرفة مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة في قياس وتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية. كما حاولت معرفة مدى توفر إمكانيات تطبيق هذه البطاقة في قياس وتقييم الأداء ككل بما يحقق التوازن في عملية قياس وتقييم الأداء، إضافة لمعرفة الصعوبات والعقبات التي تحول دون تطبيق هذه البطاقة. لذلك فقد استخدمت الباحثة للوصول إلى ذلك نوعين من البيانات:

أ- البيانات الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. وذلك لتتمكن الباحثة من تغطية الإطار العام والإطار النظري للدراسة وكذلك التأسيس للدراسة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة.

ب- البيانات الأولية: وهي البيانات الأولية التي حصلت عليها الباحثة من خلال استبانة صممتها الباحثة للحصول على البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة.

صممت الباحثة الاستبانة المذكورة من خلال الاطلاع على التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن والدراسات السابقة التي أجريت على الموضوع، حيث شملت الاستبانة مجموعتين رئيسيتين:

- المجموعة الأولى: تضمنت هذه المجموعة معلومات عن المتغيرات الشخصية لمن شملتهم عينة الدراسة بحيث تضمن هذا الجزء، عمر المشارك في الدراسة، وتخصصه

العلمي، والمؤهلات العلمية له، ووظيفته التي يعمل بها، وخبرته المهنية، والشهادات المهنية التي يحملها.

- المجموعة الثانية: تضمنت هذه المجموعة بيانات عن متغيرات الدراسة ممثلة في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

  - البعد المالي: تم قياسه بـ (8) فقرات أو عبارات.
  - بعد العملاء: تم قياسه بـ (13) فقرة أو عبارة.
  - بعد العمليات الداخلية: تم قياسه بـ (13) فقرة أو عبارة.
  - بعدالتعلم والنمو: تم قياسه بـ (13) فقرة أو عبارة.

وهذه الأبعاد الأربعة مثلت متغيرات أربع فرضيات فرعية للفرضية الرئيسية الأولى.

- متغير الفرضية الرئيسية الثانية المتمثل في توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: حيث تم قياس هذا المتغير بـ (16) عبارة.
- متغير الفرضية الرئيسية الثالثة المتمثل في معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: حيث تم قياس هذا المتغير بـ (17) عبارة.

2/3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل دوائر وأقسام ومكاتب وزارة المالية في الحكومة الليبية، لذلك تم توزيع الاستبانة على الأشخاص المعنيين من تلك الدوائر والأقسام والمكاتب.

حيث يتكون الهرم التنظيمي لهذه الوزارة من الوزير براس الهرم، يتبعه ثلاثة مستويات برتبة مستشار أول ومستشار ثاني ومستشار ثالث، كما يتبع للوزير وكيلين للوزراة لكل وكيل تتبع عدة إدارات ولكل إدارة تتبع مجموعة من الأقسام والمكاتب.

لذا يشمل مجتمع الدراسة –التي استخدمت دراسة الحالة كمنهجا لها– إدارة الشؤون الإدارية والمالية في وزارة المالية التي تعتبر موضع اهتمام الباحثة بالدرجة الأولى نظرا لأهميتها في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويتبع لهذه الإدارات عدد من الأقسام كقسم الشؤون الإدارية، وقسم شؤون الموظفين، وقسم الشؤون المالية، وقسم التدريب، وقسم العلاقات العامة والخدمات. إضافة إلى إدارة المراقبين الماليين وإدارة الموارد المالية، وإدارة الحسابات وغيرها من الإدارات ذات الصلة.

وبناء عليه فقد استقصت الباحثة من قسم شؤون الموظفين لمعرفة عدد العاملين المعنيين الذين يوضحهم الجدول رقم (4) لتحديد مجتمع الدراسة، واعتماداً على ما سبق فقد تبين – كما يوضح الجدول (4) – أن حجم المجتمع (123) مفردة من المعنيين بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. لذا فقد استخدمت الباحثة لتحديد حجم العينة قانون هيربرت أركن[1].

$$n=\frac{p(1-p)}{(SE\div t)+[p(1-p)\div N]}$$

حيث أن:

n: هو حجم العينة المطلوبة.

N: هو حجم المجتمع.

SE: نسبة الخطأ المعياري (5%)

P: نسبة توفر الخاصية في المجتمع وهو هنا (50%).

t: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

ونتيجة لتطبيق هذا القانون فقد بلغت عينة الدراسة (94) مفردة فتم توزيع (94) استبانة على كل شخص منهم بطريقة عشوائية.

[1] وجد نموذج لحساب حجم العينة بوساطة برنامج Excel على الموقع الإلكتروني
http://faculty.ksu.edu.sa/70810/DocLib18/Forms/AllItems.aspx

جدول (4)

عينة ومجتمع البحث في وزارة المالية من المعنيين بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الفئة المستهدفة في مجتمع الدراسة	عددالعاملين من حملة دبلوم عالي وأعلى
المستشارون	3
المديرون	14
قسم شؤون الموظفين	15
قسم الشؤون الإدارية	18
قسم الشؤون المالية	32
قسم التدريب	8
إدارة المرقبين الماليين	25
قسم الخدمات	8
المجموع (مجتمع الدراسة)	**123**
الموزع (عينة الدراسة)	94
المسترد (العينة المستجيبة)	62
نسبة الاستجابة الكلية	**0.66**
غير كاملة أو غير صالحة	10
العينة المشغلة (العينة المستخدمة)	52

وقد تم استرداد (62) استبانة، أي بنسبة استجابة كلية 66%، إلا أن هناك 10 استبانات كانت غير صالحة للاستخدام لانها غير مكتملة، وبالتالي تصبح العينة المدروسة (52) اي بنسبة استجابة صافية تقارب الـ (56%).

3/3 أساليب تحليل البيانات

لتحليل البيانات واختبار الفرضيات استخدمت الباحث الساليب الإحصائية التالية:

- إختبار معامل ارتباط بيرسون Person Correlation ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لاختبار ثبات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لتوصيف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض درجة الفقرة أو العبارة في كل متغير من متغيرات الدراسة، وكذلك لمعرفة درجة تطبيق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومتوسط توفر إمكانية تطبيق تلك البطاقة ومتوسط درجة العقبات التي تحول دون ذلك.
- اختبار تي لعينة واحدة One Sample T-Test لاختبار فرضيات الدراسة ومعرفة درجة تطبيق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وإمكانية تطبيق تلك البطاقة وهل تعاني الوزارة من عقبات تطبيق تلك البطاقة، وماهي تلك العقبات.

4/3 صلاحية استبانة الدراسة:

للتحقق من صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس ما أرادت الباحثة استخدامه لقياس المتغيرات فقد عرضت الباحث الاستبانة التي صممتها على المشرف، ثم على مجموعة من المحكمين[2] بحيث شملت قائمة المحكمين (9) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات الأردنية من المهتمين ببطاقة الأداء المتوازن ومن الذين وافقوا على تحكيمها، فقامت الباحثة بإجراء معظم التعديلات التي اقترحها المحكمين، حيث تم الأخذ بآرائهم وتعديل الاستبانة وفق ما رأوه حتى أصبحت بصياغتها النهائية المدرجة في الدراسة.

[2] أسماء المحكمين مبينة في الملحق رقم (2).

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي الدرجة من موافق بشدة (5)، إلى غير موافق بشدة (1). ولكي يمكن فهم وتفسير إجابات المبحوثين فقد اعتمدت الباحثة على سلم التفسير التالي[3] الموضح في جدول (5):

جدول (5)

سلم تفسير إجابة المستجوبين في عينة الدراسة على فقرات الدراسة

الحد الأدنى	الحد الأعلى	الاهمية النسبية
حدود المقياس		
1	2.33	منخفضه
أكبر من 2.33	3.67	متوسطه
أكبر من 3.67	5	مرتفعه

5/3 ثبات استبانة الدراسة:

بعد أن تحققت الباحثة من صلاحية الاستبانة كأداة قياس من خلال الاستعانة بمحكمين مختصين قامت الباحثة باختبار ثبات هذه الأداة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ. حيث بينت نتائج اختبار ألف كرونباخ Cronbach's Alpha أنَّ جميع متغيرات (محاور) الدراسة تتسم بالموثوقية، إذ بلغت معاملات ألفا كرونباخ لكل المتغيرات درجة من الـ 80% وزيادة، وهو ما يفوق الحد الأدنى لدرجة الموثوقية للمتغيرات في الدراسات الاجتماعية (George and Mallery, 2003). وقد بلغت أدنى درجة موثوقية لمتغير تطبيق البعد المالي (القيمة المضافة) لبطاقة الأداء المتوازن بحيث بلغت 80%، بينما بلغت أعلى درجة موثوقية لتطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن[4] التي بلغت 93%. كما يبنينها الجدول (7).

[3] يمكن تبرير هذا السلم التصنيفي للاستجابات باعتماد الباحثة هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (5) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (1 - 5) ، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة:(كبيرة ، ومتوسطة ، ومنخفضة) أي: (5-1) ÷3= 1.33 وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة :(كبيرة ومتوسطة، ومنخفضة). 1.00 + 1.33= 2.33 درجة منخفضة، 2.33+ 1.33 = 3.66 درجة متوسطة، 3.66+ 1.33 = 5.00 درجة مرتفعة (لجرايدة، 2014، 85-86).

[4] البيانات في جدول الموثوقية تشير إلى أن بعد النمو والتعلم ومعوقات التطبيق لها ذات درجة الموثوقية لكن الأرقام مقربة وأن الدرج الأعلى هي لبعد النمو والتعلم.

جدول (7)

موثوقية متغيرات الدراسة وفق معامل ألف كرونباخ

المتغير	عدد الفقرات	معامل Cronbach's Alpha
تطبيق البعد المالي (القيمة المضافة) لبطاقة الأداء المتوازن	8	0.80
تطبيق بعد العملاء (متلقي الخدمة) لبطاقة الأداء المتوازن	13	0.91
تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	13	0.91
تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن	13	0.927
توفر المقومات اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوزان	16	0.927
معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	17	0.84
الإجمالية	**80**	**0.973**

6/3 توصيف عينة الدراسة:

تتناول الباحثة فيما يلي توصيفاً لعينة الدراسة من خلال عرض المتغيرات الشخصبة المدرجة في المجموعة الأولى من الاستبانة، وذلك وفق المتغيرات التالية:

1/6/3 من حيث العمر:

بينت الدراسة ان معظم المستجوبين في عينة الدراسة من فئة العمر الذي يزيد عن 40 سنة، حيث بلغ عددهم 26 مستجيباً، أي بنسبة 50%، أما المستجوبين الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة فقد بلغت نسبة مشاركتهم 17%، مما يشير إلى أن المستجوبين في عينة الدراسة من الأعمار التي ليست حديثة التخرج.

جدول (8)

توزيع المستجوبين في عينة الدراسة حسب أعمارهم

فئات المتغير		**العدد**	**النسبة**
العمر	أقل من 30 سنة	9	17.3
	من 30 إلى 40 سنة	17	32.7
	أكثر من 40 سنة	26	50.0
	إجمالي	**52**	**100.0**

كما يلاحظ من الجدول (9) أن المستجوبين في عينة الدراسة من ذوي الأعمار الكبيرة لديهم خبرة تفوق ال 10 سنوات مما يؤكد عدم تعيينهم مؤخرا.

جدول (9)

جدول تبويب مزدوج (عمر المشارك * الخبرة)

المتغيرات الديمغرافية		**الخبرة**			**إجمالي**
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
عمر المشارك	أقل من 30 سنة	7	2	0	**9**
	من 30 إلى أ40 سنة	4	5	8	**17**
	أكثر من 40 سنة	2	4	20	**26**
	إجمالي	**13**	**11**	**28**	**52**

2/6/3 من حيث التخصص العلمي:

بينت الدراسة أن النسبة الأعلى من المستجوبين في عينة الدراسة من تخصص محاسبة، حيث يبين الجدول (10) أنَّ أكثر من 48% من المستجوبين في عينة الدراسة من تخصص المحاسبة الذين يدرسون بطاقة الأداء المتوازن خلال فترة دراستهم، كذلك الأمر لتخصص الإدارة، والتمويل، والعلوم المالية والمصرفية بنسبة 17.3%؛ مما يعني أن أكثر من ثلثي العينة من تخصصات قد تكون تناولت في دراستها بطاقة الأداء المتوازن في أكثر من مقرر.

جدول (10)

توزيع المستجوبين في عينة الدراسة حسب تخصصهم العلمي

فئات المتغير		العدد	النسبة
التخصص العلمي	محاسبة	25	48.1
	إدارة أعمال	3	5.8
	مالية ومصرفية	3	5.8
	تمويل	3	5.8
	اقتصاد	9	17.3
	قانون	8	15.4
	هندسة	1	1.9
	إجمالي	**52**	**100.0**

3/6/3 من حيث المستوى التعليمي:

بينت نتائج الدراسة أن ما يقارب 60% من المستجوبين في عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، كما يبين الجدول أن أكثر من 26% من حملة الماجستير والدكتوراة. لذلك فقد يعطي هذا مؤشراً على دراية ومعرفة المستجوبين في عينة الدراسة بموضوع الرسالة وأنهم من ذوي الشأن بتطبيقه وعيوب تطبيقه.

جدول (11)

توزيع المستجوبين في عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي

فئات المتغير		العدد	النسبة
المستوى التعليمي	دبلوم عالي	7	13.46
	بكالوريوس	31	59.62
	ماجستير	13	25
	دكتوراة	1	1.923
	إجمالي	**52**	**100.0**

كما يبين جدول (12) للتبويب المزدوج لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي أنَّ هناك (5) من المستجوبين في عينة الدراسة من حملة الدبلوم العال لديهم خبرة تزيد عن عشر سنوات؛ أي بنسبة تزيد عن 71% منهم، مما يزيد الموثوقية والاطمئنان بأن معظم المستجوبين في عينة الدراسة منهم قد يكون لديهم خبرة ودراية في الموضوع المدروس.

جدول (12)

جدول تبويب مزدوج (المستوى التعليمي * الخبرة)

المتغيرات الديمغرافية		الخبرة			إجمالي
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
المستوى التعليمي	دبلوم	1	1	5	7
	بكالوريوس	9	9	13	31
	ماجستير	3	1	9	13
	دكتوراة	0	0	1	1
	إجمالي	**13**	**11**	**28**	**52**

4/6/3 من حيث المركز الوظيفي:

يبين الجدول (13) توزع المستجوبين في عينة الدراسة على المراكز الوظيفية في العمل، حيث بلغ عدد المحاسبين المستجوبين في عينة الدراسة (15) مستجيباً؛ أي بنسبة 28.8%، أما رؤساء الأقسام فقد بلغت نسبة مشاركتهم 25%، مقابل 5.8% كمدير عام، وهي نسب تبين ان معظم المستجوبين في عينة الدراسة من ذوي الشأن في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (13)

توزيع المستجوبين في عينة الدراسة على المراكز الوظيفية

فئات المتغير		العدد	النسبة
المركز الوظيفي	مدير	3	5.8
	مستشار	3	5.8
	باحث اقتصادي	4	7.7
	رئيس قسم	13	25.0
	مدقق داخلي	6	11.5
	مدير مالي	2	3.8
	محاسب	15	28.8
	مراقب مالي	5	9.6
	آخرين	1	1.9
	إجمالي	**52**	**100.0**

5/6/3 من حيث الخبرة:

توزع المشاركون في الدراسة على ثلاثة مستويات للخبرة، فجاء مستوى الخبرة الذي يزيد عن عشر سنوات بالنسبة الأعلى إذ بلغت نسبتهم ما يقارب 54%، كما يوضحها الجدول (14). مما قد يعطي مؤشرا على خبرة مهنية تمكن المستجوبين في عينة الدراسة من إعطاء إجابات لصيقة بموضوع الدراسة وتوفر الدراية عند هؤلاء المستجوبين في عينة الدراسة.

جدول رقم (14)

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

فئات المتغير		العدد	النسبة
الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	25.0
	من 5 إلى 10 سنوات	11	21.2
	أكثر من 10 سنوات	28	53.8
	إجمالي	**52**	**100.0**

6/6/3 من حيث الشهادات المهنية:

يعتبر معظم المستجوبين في عينة الدراسة ليسوا من حملة الشهادات المهنية فقد بين الجدول (15) أن 88.5% من المستجوبين في عينة الدراسة لا يحملون أي شهادة مهنية، إذ أنّ الحصول على الشهادات المهنية في المحاسبة سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية أمر صعب، في حين أن هناك مستجيب واحد يحمل شهادة المحاسب القانوني الأمريكي CPA، وآخر يحمل شهادة المحاسب الإداري CMA.

جدول رقم (15)

توزيع عينة الدراسة حسب الشهادات المهنية

فئات المتغير		العدد	النسبة
الشهادات المهنية	None	46	88.5
	CMA	1	1.9
	CPA	1	1.9
	CPM	4	7.7
	إجمالي	**52**	**100.0**

الفصل الرابع

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبارات الفروض

الفصل الرابع

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبارات الفروض

تتناول الباحثة في هذا الفصل عرضاً للإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة في كل فرضية من فرضياتها، ثم اختبار تلك الفرضيات وذلك كما يلي:

1/4 تطبيق البعد المالي (القيمة المضافة) لبطاقة الأداء المتوازن:

تطبق وزارة المالية البعد المالي بكل فقراته كما بينت نتائج الدراسة كم يبين الجدول (16)

جدول (16)

الإحصاء الوصفي لعبارات متغير تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

العبارة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
تلتزم وزارة المالية بالانفاق من الموازنة حسب المخصصات المتوفرة لديها.	8	4.00	.792	مرتفعة
تسعى وزارة المالية إلى تخفيض الانحرافات بين النتائج المتوقعة وتقديرات الموازنة، وتحليل الانحرافات ومعالجتها.	7	3.98	.960	مرتفعة
تقيس وزارة المالية كفاءة وفعالية الموظف في أداء العمل المكلف به.	3	3.94	.998	مرتفعة
تعمل وزارة المالية على استغلال مواردها المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء الإداري.	4	3.88	1.003	مرتفعة
تقوم وزارة المالية بتقييم وزارة المالية كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة للجمهور وانطباع المجتمع عليها	1	3.83	.964	مرتفعة
تسعى وزارة المالية لتقديم خدماتها بأقل تكلفة ممكنة مع المحافظة على الجودة	2	3.73	.866	مرتفعة

تقيس وزارة المالية مدى تنفيذ المشاريع حسب ما هو مخطط بالموازنة، أي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.	6	3.52	1.075	متوسطة
تقوم وزارة المالية بالرقابة على التكاليف في الكفاءة في تقديم الخدمة.	5	3.48	1.111	متوسطة
لا يمكن تطبيق البعد المالي (القيمة المضافة) لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية الليبية		**3.80**	**.627**	**مرتفعة**

ويلاحظ من الجدول أن معظم عبارات أو فقرات تطبيق البعد المالي جاءت وفق رأي المستجوبين في عينة الدراسة مطبقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط تطبيق البعد المالي (3.80) ؛ أي درجة تطبيق مرتفعة.

وقد جاءت العبارة الثامنة لالتزم وزارة المالية بالانفاق من الموازنة حسب المخصصات المتوفرة لديها في أعلى درجات تطبيق هذا المتغير بمتوسط (4) وبانحراف معياري (0.792)، تلتها العبارة السابعة عن سعي الوزارة لتخفيض الانحرافات بين النتائج المتوقعة وتقديرات الموازنة، وتحليل الانحرافات ومعالجتها بمتوسط (3.98) وانحراف معياري (0.96).

بينما جاءت العبارة الخامسة عن قيام وزارة المالية بالرقابة على التكاليف في الكفاءة في تقديم الخدمة بأدنى درجات الاستخدام بمتوسط (3.48) وبانحراف معياري (1.11).

وترى الباحثة أن تركيز الوزارة على الالتزام بالانفاق وفق الموازنة لأن ضابط الإنفاق الحكومي وفق إدارك المستجوبين في عينة الدراسة هو عدم زيادته عن اعتماد الموازنة، وان الضابط الاخر هو تحقيق الانحرافات الإيجابية التخلص من الانحرافات السلبية في الموازنة.

ونظراً لما بينه الجدول (16) عن تطبيق مرتفع للبعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن الذي بلغ متوسطه (3.8) وبانحراف معياري (0.627) فد اشارت نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة

في الجدول (17) أن هذا المتوسط يزيد عن القيمة المعيارية (الاختبارية = 3) بمقدار (0.8) اي أن هناك زيادة في استخدام هذا البعد عن متوسط الاستخدام.

جدول (17)

اختبار فرضية تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء

العبارات (الفقرات)	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	التأييد أو الرفض
تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء	**3.80**	**.627**	**مرتفعة**	**9.15**	**0.000**	**رفض**

فقد بلغت قيمة اختبار T لهذا المتغير وفق الجدول (17) ما قيمته (9.15)[5] مقابل مستوى معنوية (0.000) مما يفيد ذلك في رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنَّه لا يمكن تطبيق البعد المالي لنظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية. وبالتالي يمكن القول.

يمكن تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

2/4 تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن:

تتراوحت درجة إمكانية تطبيق عبارات بعد العملاء ممن يتلقون خدمة وزارة المالية بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة يبينها الجدول رقم (18).

[5] تبلغ قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (51) ما قيمته (1.675) وهي اصغر من قيمة T المحسوبة.مما يؤكد رفض الفرض العدم. وهذا ينطبق على بقية الفروض كما سيتبين لاحقاً.

جدول (18)

الإحصاء الوصفي لعبارات متغير بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

العبارة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
تتعامل وزارة المالية مع متلقي الخدمة بشفافية ووضوح، مع توفير فرص متكافئة في حصولهم على الخدمة.	13	3.79	.997	مرتفعة
تهتم وزارة المالية بالاستجابة لشكاوي متلقي الخدمة ومعالجة الخلل.	3	3.77	.962	مرتفعة
تعمل وزارة المالية على تطوير العمل وسرعة تقديم الخدمات في أقصر وقت ممكن للحصول على ولاء متلقي الخدمة.	8	3.77	.877	مرتفعة
تهتم وزارة المالية بجودة الخدمات التي تقدمها لمتلقي الخدمة.	7	3.71	.936	مرتفعة
تسعى وزارة المالية إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى متلقي الخدمة.	2	3.69	1.058	مرتفعة
توفر وزارة المالية أماكن انتظار مناسبة لمتلقي الخدمة عند مراجعتهم للوزارة.	10	3.63	1.268	متوسطة
تعمل وزارة المالية على تبسيط اجراءات تقديم الخدمات لمتلقي الخدمة والابتعاد عن الروتين.	5	3.54	.999	متوسطة
تهتم وزارة المالية بتخفيض عدد شكاوى متلقي الخدمة عن سرعة تقديم الخدمات التي تقدمها ونوعيتها.	9	3.54	1.128	متوسطة
تقوم وزارة المالية بدراسة رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة	1	3.52	1.260	متوسطة
تلتزم وزارة المالية بالزمن اللازم لتقديم الخدمة وفقاً للزمن المخطط والمدون بدليل اجراءات تقديم الخدمات لدى الوزارة.	6	3.46	1.093	متوسطة

توفر وزارة المالية مواقف سيارات لمتلقي الخدمة عند مراجعتهم للوزارة.	11	3.46	1.627	متوسطة
توفر وزارة المالية لمتلقي الخدمة لوحات استرشادية توضح الوثائق المطلوبة والفترة اللازمة لتأدية الخدمة.	12	3.40	1.272	متوسطة
تحاول وزارة المالية التعرف على آراء متلقي الخدمة في الأداء الإداري للعاملين بالوزارة.	4	3.31	1.058	متوسطة
لا يمكن تطبيق بعد العملاء (متلقي الخدمة) لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية الليبية.		**3.58**	**.791**	**متوسطة**

حيث يبين الجدول (18) أن الدرجة الأعلى كانت من نصيب الفقرة الثالثة عشر عن تعامل وزارة المالية مع متلقي الخدمة بشفافية ووضوح، مع توفير فرص متكافئة في حصولهم على الخدمة، إذ بلغ كتوسطها (3.79) وبانحراف معياري (0.997)، تلتها الفقرة الثالثة عن اهتمام وزارة المالية بالاستجابة لشكاوي متلقي الخدمة ومعالجة الخلل بمتوسط (3.77) وبانحراف معياري (0.962).

بينما جاءت الفقرة الرابعة التي تتناول محاولة وزارة المالية التعرف على آراء متلقي الخدمة في الأداء الإداري للعاملين أدنى الدرجات بمتوسط قرده (3.31) وبانحراف معياري (1.058).

وترى الباحثة أن يكون تعامل الوزارة بوضوح وشفافية والاهتمام بشكاوي العملاء هما الأولوية الأولى فغن ذلك من صميم بعد العملاء وتقييم الأداء من منظورهم، أما راي المستجوبين في عينة الدراسة في آراء متلقي الخدمي عن أدائهم فهم براي الباحثة لم يدركوا بعد أن تقييم الأداء جزء أساسي منه رضا وتقييم العميل لهم. وهو ما قد يعتبر قصور في جانب تطبيق بعد العميل.

ولقد بلغ متوسط تطبيق بعد العميل (3.58) وبانحراف معياري (0.791)؛ أي أنها أقرب ما تكون لدرجة التطبيق المرتفعة وإن كانت تعتبر متوسطة وفق سلم تفسير النتائج.

جدول (19)

فرضية اختبار فرضية تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء

العبارات (الفقرات)	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	التأييد أو الرفض
إمكانية تطبيق بعد العملاء (متلقي الخدمة) لبطاقة الأداء المتوازن	**3.58**	**0.791**	**متوسطة**	**5.33**	**0.000**	**رفض**

إذ يبين الجدول (19) أن متوسط درجة تطبيق بعد العملاء متلقي الخدمة قد بلغ (3.58) وهو درجة تأثير مرتفعة وبانحراف معياري (0.791). إذ يزيد هذا المتوسط عن القيمة المعيارية أو القيمة المتوسطة للمقياس (3) بـ (0.58)؛ أي هناك زيادة في استخدام هذا البعد عن القيمة المعيارية.

كما بينت نتائج الجدول (19) أن قيمة اختبار T لهذا المتغير قد بلغت (5.33) مقابل مستوى معنوية (0.000) مما يفيد ذلك في رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنَّه لا يمكن تطبيق بعد العملاء (متلقي الخدمة) لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

إذاً يمكن تطبيق بعد العملاء (متلقي الخدمة) لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

3/4 تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن:

يبين الجدول (20) أن درجة إمكانية تطبيق بعد العمليات الداخلية كانت متوسطة. فقد تباينت درجة إمكانية تطبيق عبارات هذا المتغير بين المرتفعة والمتوسطة.

جدول (20)

الإحصاء الوصفي لعبارات متغير بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

العبارة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
تستخدم وزارة المالية أنواع اتصال حديثة داخل الوزارة كالانترنت مثلاً.	6	3.88	.963	مرتفعة
تستجيب وزارة المالية لشكاوى متلقي الخدمة وتعمل على دراستها ومعالجتها في وقت قصير.	10	3.77	1.131	مرتفعة
تقوم وزارة المالية بعقد دورات تدريبية لموظفيها باستمرار.	2	3.73	1.140	مرتفعة
تقوم وزارة المالية بالتأكد من كفاءة وفاعلية اجراءات الرقابة الداخلية واجراءات الحد من المخاطرة.	13	3.71	1.016	مرتفعة
تسعى وزارة المالية إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها.	5	3.62	0.973	مرتفعة
تعمل وزارة المالية على تحسين وتطوير إجراءات العمل المطلوبة لتقديم الخدمة دون أن تؤثر على الجودة .	12	3.52	0.960	متوسطة
تعمل وزارة المالية على تطوير نوعية الخدمات التي تقدمها باستمرار، وتطوير ابراز دورها في خدمة المجتمع .	3	3.50	1.076	متوسطة
تسعى وزارة المالية إلى تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية بالوزارة.	4	3.50	1.146	متوسطة
تعتمد وزارة المالية على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة.	11	3.40	1.053	متوسطة

تقيس وزارة المالية رضا وولاء العاملين لديها.	7	3.38	0.993	متوسطة
تقيس وزارة المالية سرعة إنجاز المعاملات وانتاجية الموظف.	9	3.37	0.950	متوسطة
تسعى وزارة المالية للتواصل مع متلقي الخدمة بعد تلقيهم للخدمة لضمان جودة الخدمات التي تقدمها.	8	3.29	1.160	متوسطة
تدعم وزارة المالية الأنشطة الابداعية لديها.	1	3.27	1.239	متوسطة
لا يمكن تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم اداء وزارة المالية الليبية		**3.53**	**.749**	**متوسطة**

يبين الجدول (20) أن الدرجة الأعلى للفقرة السادسة عن استخدام وزارة المالية أنواع اتصال حديثة داخل الوزارة، إذ بلغ كتوسطها (3.88) وبانحراف معياري (0.963)، تلتها الفقرة العاشرة عن استجابة الوزارة لشكاوى متلقي الخدمة والعمل على دراستها ومعالجتها في وقت قصير بمتوسط (3.77) وبانحراف معياري (1.131).

بينما جاءت الفقرة الأولى عن دعم وزارة المالية الأنشطة الابداعية لديها أدنى الدرجات بمتوسط قدره (3.27) وبانحراف معياري (1.239).

وترى الباحثة أن اهتمام ةوارة المالية بالعمليات الداخلية يبدو غير كاف إذ أن العبارات التي تركز على العمليات الداخلية بشكل واضح لم تأخذ أولوية براي المستجوبين في عينة الدراسة كسعي الوزارة لاستخدام التكنولوجيا والحكومة الالكترونية وتطوير إجراءات العمل وغيرها.

ولقد بلغ متوسط تطبيق بعد العمليات الداخلية (3.53) وبانحراف معياري (0.749)؛ وهي درجة تفوق متوسطة المقياس لكنها لا تزل تعتبر في مدى الدرجة المتوسطة طبقا لسلم تفسير النتائج.

جدول (21)

فرضية اختبار فرضية تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء

العبارات (الفقرات)	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	التأييد أو الرفض
إمكانية تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	**3.53**	**0. 749**	**متوسطة**	**5.14**	**0.000**	**رفض**

إذ يبين الجدول (21) أن متوسط درجة تطبيق بعد تأثير تطبيق محاسبة القيمة العادلة على التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية قد بلغ (3.53) وبانحراف معياري (0.749).

كما بينت نتائج الجدول (21) أن قيمة اختبار T لهذا المتغير قد بلغت (5.14) مقابل مستوى معنوية (0.000) مما يفيد ذلك في رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنَّه لا يمكن تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

إذاً بناء على ما سبق يمكن للباحثة تأييد انه يمكن تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

4/4 تطبيق بعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن:

يبين الجدول (22) أن درجة إمكانية تطبيق بعد التعلم والنمو كانت معظمها متوسطة الدرجة من حيث إمكانية التطبيق. باستثناء عبارتين فقط كانتا مرتفعة من حيث إمكانية التطبيق لبعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

جدول (22)

الإحصاء الوصفي لعبارات متغير بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

العبارة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
تفعّل وزارة المالية برامج التدريب المستمر لموظفيها، مما يساعد في سرعة تقديم الخدمات، ورضا متلقي الخدمة.	3	3.67	.944	مرتفعة
توفر وزارة المالية بيئة عمل مناسبة لموظفيها(خدمات صحيه،مرافق عامة،كافيتيريا، وغيرها)	9	3.67	1.309	مرتفعة
تقيس وزارة المالية مدى التزام موظفيها بالمعايير الأخلاقية كالنزاهة.	11	3.65	1.101	متوسطة
تعمل وزارة المالية على توفير برامج السلامة المهنية للعاملين بها.	10	3.63	1.253	مرتفعة
تسعى وزارة المالية إلى تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتحقيق رضا متلقي الخدمة.	8	3.60	1.015	مرتفعة
تعمل وزارةالمالية على تخفيض نسب التغيب عن العمل لموظفيها.	12	3.60	0.913	متوسطة
تعمل وزارة المالية على دراسة وتحليل جودة الخدمات التي تقدمها من أجل ضمان التميز.	7	3.58	1.144	متوسطة

الفقرة	الترتيب	المتوسط	الانحراف	الدرجة
تعمل وزارة المالية على نشر المعرفة بين موظفيها لتنمية قدراتهم ومعارفهم.	2	3.54	1.128	متوسطة
تعزز وزارة المالية قيم الإبداع والإبتكار لدى موظفيها.	1	3.52	1.229	متوسطة
تعمل وزارة المالية على اجتذاب أفضل الكفاءات المؤهلة علمياً وعملياً لرفع مستوى الأداء لديها.	4	3.46	1.146	متوسطة
يوجد بوزارة المالية نظام للحوافز والترقيات يجعل الموظف يقوم ببذل المزيد من الجهد وتسهيل حركة سير العمل.	5	3.40	1.176	متوسطة
تسعى وزارة المالية إلى الاحتفاظ بموظفيها وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى.	13	3.29	1.210	متوسطة
تقوم وزارة المالية بربط نظام الحوافز بإنتاجية الموظف.	6	3.08	1.118	متوسطة
لا يمكن تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية الليبية.		**3.51**	**.829**	**متوسطة**

حيث يبين الجدول (22) أن الدرجة الأعلى للفقرة الثالثة المتعلقة بتفعيل الوزارة لبرامج التدريب المستمر لموظفيها بمتوسط بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.944)، والفقرة التاسعة المتعلقة بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين بمتوسط بلغ (3.67) وبانحراف معياري (1.309).

بينما جاءت الفقرة المتعلقة بربط الحوافز بإنتاجية العاملين الأدنى درجة بمتوسط (3.08) وانحراف معياري (1.118).

وترى الباحثة أن عدم اهتمام الوزارة بجذب الكفاءات ونظام الترقية المبني على اسا الكفاءة والإنجاز والتي جاءت عباراتها في أسفل الجدول (22) من حيث ترتيب درجة إمكانية التطبيق يعكس ويبرر الدرجة المتوسطة لهذا البعد من إمكانية التطبيق.

ولقد بلغ متوسط تطبيق بعد التعلم والنمو (3.53) وبانحراف معياري (0.749)؛ وهي درجة تفوق متوسطة المقياس لكنها لا تزل تعتبر في مدى الدرجة المتوسطة طبقا لسلم تفسير النتائج.

جدول (23)

فرضية اختبار فرضية تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء

العبارات (الفقرات)	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	التأييد أو الرفض
إمكانية تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن	**3.51**	**.829**	**متوسطة**	**4.476**	**0.000**	**رفض**

إذ يبين الجدول (23) أن متوسط درجة تطبيق بعد التعلم والنمو قد بلغ (3.51) وبانحراف معياري (0.829).

كما بينت نتائج الجدول (23) أن قيمة اختبار T لهذا المتغير قد بلغت (4.467) مقابل مستوى معنوية (0.000) مما يفيد ذلك في رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنَّه لا يمكن تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

إذاً بناء على ما سبق يمكن للباحثة تأييد انه يمكن تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

5/4 توافر المقومات اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن:

بعد أن اختبرت الباحث إمكانية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوزن، في الأجزاء السابقة، تعرض فيما يلي توفر مقومات تطبيق هذه البطاقة في تقييم الأداء في وزارة المالية للحكومة الليبية.

لقد جاءت عبارات وفقرات هذا المتغير لتشير عن توفرها بدرجة متوسطة وتزيد عن القيمة المعيارية الاختبارية التي تمثل وسط مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، باستثناء ثلاث عبارات تعبر عن توفرها بدرجات مرتفعة.

جدول (24)

الإحصاء الوصفي لعبارات متغير مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

العبارة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
يتم وضع الأهداف الاستراتيجية للوزارة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.	5	3.83	1.004	مرتفعة
تكون الأهداف الاستراتيجية لوزارة المالية مرنة وقابلة للتعديل.	7	3.77	0.831	مرتفعة
يوجد لدى الوزارة المالية هيكل تنظيمي واضح يحدد الصلاحيات والمسؤوليات.	9	3.69	.919	مرتفعة
تستعين وزارة المالية بخبراء خارجيين(استشاريين) لمراجعة وتقييم استراتيجيتها وأهدافها الموضوعة.	6	3.63	0.886	متوسطة
يتوفر لدى وزارة المالية الكادر العلمي والمهني لتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى الوزارة لتحقيقها.	8	3.62	1.239	متوسطة

لوزارة المالية خطة استراتيجية واضحة موثقة ومعلنة لجميع الموظفين بالوزارة.	1	3.58	1.304	متوسطة
يتوافر لدى الوزارة المالية نظام معلوماتي فعال يتم من خلاله توفير البيانات اللازمة لتقييم أدائها.	11	3.54	0.999	متوسطة
تستخدم وزارة المالية نظام محاسبي محوسب للقيام بعملها بالشكل المطلوب.	12	3.52	1.146	متوسطة
تستخدم وزارة المالية نظام فعال للرقابة على الأداء قادر على الاتصال بين الدوائر والأقسام ، ورفع التقارير بشكل مستمر.	13	3.52	1.276	متوسطة
تتبنى وتدعم الادارة العليا بوزارة المالية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها الاستراتيجي.	15	3.46	1.290	متوسطة
تقوم الوزارة المالية بالاعلان عن الأهداف المراد تحقيقها لجميع الموظفين وتوضيحها لهم، سواء كانت اهداف كمية أم كيفية.	2	3.44	1.092	متوسطة
يوجد لدى وزارة المالية قسم متخصص في البحث والتطوير.	10	3.42	1.036	متوسطة
يتوفر لدى وزارة المالية الكادر العلمي والمهني لتحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغتها.	3	3.27	1.285	متوسطة
يتم عقد دورات تدريبية للموظفين بوزارة المالية متخصصة في مجال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي.	14	3.27	1.359	متوسطة
يتم ربط المكافأت والحوافز في وزارة المالية بمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	16	3.17	1.216	متوسطة
يتم اشراك الموظفين في وزارة المالية في صياغة أهدافها الإستراتيجية.	4	3.10	1.209	متوسطة
لا تتوافر المقومات اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوزان في وزارة المالية الليبية لتقييم أداءها		**3.49**	**.788**	**متوسطة**

إذ يبين الجدول (24) عن أنَّ أعلى درجة توفر لفقرات هذا المتغير كانت للفقرة الخامسة المتعلقة بوضع الأهداف الاستراتيجية للوزارة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة حيث بلغ متوسط توفر هذا المقوم (3.83) وبانحراف معياري قدره (1.004).

تلتها الفقرة السابعة في هذا المتغير كما وردت في الاستبانة والمتعلقة بتوفر مرونة الأهداف الاستراتيجية لوزارة المالية وقابليتها للتعديل، إذ بلغ متوسط توفرها (3.77) وبانحراف معياري (0.831)

وترى الباحثة أن وضع الأهداف الاستراتيجية هي أولوية أولى لبطاقة الأداء المتوازن، فكثيرة هي الدراسات التي تناولت دور بطاقة الأداء المتوازن في التناغم بين الأهداف الاستراتيجية والسياسات التشغيلية. وهذا بدوره يشير لتوفر مقوم أساسي من مقومات تطبيق هذا البطاقة.

ولقد كانت أقل الفقرات توفراً الفقرة الرابعة المتعلقة بإشراك العاملين بصياغة الأهداف الاستراتيجية للوزارة. إذ بلغ متوسط توفرها (3.10) وبانحراف معياري (1.209)، وكان قبلها في الترتيب الفقرة السادسة عشر المتعلقة بربط المكافآت والحوافز في وزارة المالية بمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي جاء متوسطها (3.17) وبانحراف معياري (1.216).

وهذا قد يرجع براي الباحثة إلى ثقافة المجتمع السائدة في فصل الوظائف المبالغ فيه، حيث ترى الثقافة السائدة أن الاستراتيجيات لا علاقة لغير الإدارة العليا فيها. وهذا إن كان من حيث المسؤوليات والمهام صحيح، لكنه في ضوء العلاقات التشابكية والعمل بروح الفريق لا يمنع مشاركة العاملين في صياغة تلك الاستراتيجيات ليتم تحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وهذا لا يعني بالقطع تبادل الأدوار إنما يعني تكاملها وتنسيقها.

جدول (25)

فرضية توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

العبارات (الفقرات)	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	التأييد أو الرفض
توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوزن لتقييم الأداء	**3.49**	**0.788**	**متوسطة**	**4.47**	**0.000**	**رفض**

كما يبين الجدول (25) أن متوسط توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بلغ (3.49) وبانحراف معياري (0.788) وهو ما يشير لدرجة متوسطة من التوافر. وأنه يزيد عن القيمة المعيارية الاختبارية (3) بمقدار (0.49)، مما قد يشير إلى توفر هذا المقوم بما يزيد عن القيمة المعيارية الاختبارية.

ولقد بلغت قيمة اختبار T للفرق المشار إليه بين القيمة المعيارية وقيمة المتوسط لها المتغير (3.49) مقابل مستوى معنوية (0.000) مما يفيد ذلك في رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنَّه لا تتوافر المقومات اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في وزارة المالية الليبية لتقييم أدائها.

إذاً هناك توافر لمقومات تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في وزارة المالية الليبية لتقييم أدائها.

وهذا براي الباحثة يتسق مع اختبارات الفرضية الأولى بفرعياتها الأربعة التي بينت إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. حيث جاءت هذه الفرضية لتشير إلى توفر مقومات التطبيق إضافة لإمكانية تطبيقها. لذا لا بد للباحثة هنا من الوقوف على موانع وعقبات التطبيق والتي تختبرها الفرضية الرئيسية الثالثة.

6/4 معوقات تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

لقد بينت الدراسة أن هناك موانع وعقبات تحول دون التطبيق الميسر لبطاقة الأداء المتوازن، إذ يبين الجدول (26) أنَّ جميع فقرات متغير المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كانت تعاني منها الوزارة بدرجات مرتفعة ومتوسطة، وإن كانت كل المعوقات المذكورة تعاني منها الوزارة بدرجة تفوق الـ (3) التي تمثل متوسط المقياس.

جدول (26)

الإحصاء الوصفي لعبارات متغير معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

العبارة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهميتها النسبية
يواجه فريق العمل في وزارة المالية صعوبات في رسم الخطة الاستراتيجية للوزارة.	9	4.06	.802	مرتفعة
لا يوجد وعي لدى الموظفين والإدارة في وزارة المالية حول منافع تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.	1	3.96	1.009	مرتفعة
عدم توفر البيئة المناسبة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في وزارة المالية.	12	3.85	.998	مرتفعة
غياب المنافسة بين الوحدات الحكومية.	11	3.83	0.879	مرتفعة
يوجد صعوبة في حصول الموظفين بوزارة المالية على المعلومات التي تمكنهم من التطبيق وعدم سهوة تبادل تلك المعلومات	7	3.81	0.930	مرتفعة
لا يتم توزيع الأعمال المطلوبة بين الموظفين في وزارة المالية بعدالة وموضوعية.	8	3.71	1.109	مرتفعة
لا تتوافر لدى وزارة المالية الكفاءات القادرة على تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها.	3	3.69	1.229	مرتفعة

طبيعة التعقيد في تصميم نظام بطاقة الأداء المتوازن يعيق تطبيقه في وزارة المالية.	13	3.69	0.981	مرتفعة
عزوف الموظفين في وزارة المالية عن التغير والتجديد، وميولهم إلى الروتين في طبيعة عملهم.	6	3.65	0.905	متوسطة
لا تتوافر لدى وزارة المالية الإمكانيات المالية اللازمة لتشغيل نظام بطاقة الاداء المتوازن.	2	3.62	1.051	متوسطة
لا يتوافر لدى الموظفين وزارة المالية والقائمين على إعداد بطاقة الاداء المتوازن كفاءات في تطبيقات المحاسبة الإدارية وأنواعها.	5	3.62	1.157	متوسطة
توجد معوقات تشريعية تحول دون ابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات لمتلقي الخدمة.	17	3.60	1.107	متوسطة
غياب المنافسة بين الوحدات الحكومية.	16	3.58	1.016	متوسطة
توجد قيود مفروضة على نظام المعلومات تحول دون إمكانية تقييم الوزارة لادائها، ومراقبتها للتقدم في تحقيق أهدافها.	10	3.50	1.019	متوسطة
ارتفاع تكاليف تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية مقارنة بالمنافع المتأتية منه.	15	3.50	.960	متوسطة
عدم قدرة وزارة المالية على مواكبة التغيرات التكنولوجية في مجال نظام بطاقة الأداء المتوازن.	14	3.33	1.080	متوسطة
الإمكانيات المتاحة لوزارة المالية (المادية والبشرية) غير كافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4	3.31	1.112	متوسطة
لا توجد معوقات تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية		**3.66**	**.548**	**متوسطة**

فقد فقد جاءت الفقرة التاسعة التي تتعلق بمواجهة فريق العمل في وزارة المالية صعوبات في رسم الخطة الاستراتيجية للوزارة في أولويات تلك المعوقات إذ بلغ متوسطها (4.06) وبانحراف معياري (0.802).

وهذا براي الباحثة قد يرجع لعدم إشراك موظفي الوزارة في صياغة الأهداف الاستراتيجية كما بين توافر مقومات تطبيق البطاقة في الفقرة السابقة في الجدول (26).

كما تلتها في أولوية تلك المعوقات الفقرة الأولى المتعلقة بتوفر وعي وإدارك لدى الموظفين والإدارة في وزارة المالية حول منافع تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن التي بلغ متوسطها (3.96) وبانحراف معياري (1.009). وهذا أيضا براي الباحثة متعلق بالمعوق السابق إذ أن عدم إشراك الموظفين ينجم عنه عدم معرفتهم وبالتالي عدم إدراكهم ووعيهم بمنافع هذه الأداة.

وما أكدته الدراسة أن المشكلة ليست متعلقة بتوفر الإمكانات المالية والمادية فقد جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بتوفر الإمكانيات المتاحة لوزارة المالية غير كافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بأدنى درجات تلك المعوقات وذلك بمتوسط (3.31) وبانحراف معياري (1.112).

وهذا براي الباحثة يؤكد أن المشكلة ليست مشكلة مالية بقدر ما هي مشكلة إجرائية.

جدول (27)

فرضية معوقات تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء

العبارات (الفقرات)	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	التأييد أو الرفض
لا توجد معوقات تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء	**3.66**	**0.548**	**مرتفعة**	**8.745**	**0.000**	**رفض**

كما يبين الجدول (27) أن متوسط وجود معوقات تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وزارة المالية في الحكومة الليبية بلغ (3.66) وبانحراف معياري (0.788). وهو ما يشير لدرجة توفر متوسطة تقترب جدا من الدرجة المرتفعة وفق سلم تفسير النتائج؛ أي أن هذا قد يشير إلى أن الوزارة تعاني من وجود معوقات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

ويلاحظ أنَّ قيمة متوسط وجود معوقات تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تزيد عن القيمة المعيارية لاختبار (3) بمقدار (0.66) ولمعرفة مدى معنوية هذا الفرق فقد استخدمت الباحثة اختبار تي لعينة واحدة للفرق بين متوسط عينة وقيمة علومة التي هي القيمة المعيارية، إذ بلغت قيمة اختبار T لهذا الفرق (4.475) مقابل مستوى معنوية (0.000) مما يفيد ذلك في رفض الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنَّه لا يوجد معوقات تواجه، أو تحد من، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

وبالتالي يمكن للباحثة القول أنَّ هناك معوقات تواجه، أو تحد من، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

وبالتالي لا بد من التركيز على المشاكل والمعوقات التي لها أولوية أولى.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1/5 الاستنتاجات:

عرضت الباحثة في الفصل الأول الإطار العام للدراسة لتبيان مشكلتها واهميتها وافطار العام لها، وفي الفصل الثاني تناولت الإطار النظري والدراسات السابقة، في حين تناولت في الفصلين الثالث والرابع منهجية وإجارءات الدراسة للوصول لاختبار فرضياتها.

ومن خلال ما تقدم تخلص الباحثة إلى النتائج التالية:

3- هناك اهتمام متزايد من المهنيين في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسساتهم، وهو ما بينته أيضا الدراسات السابقة المنتشرة في معظم دول العالم المتقدم منها والنامي.

2- هناك إمكانية لتطبيق البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن، وبدرجة مرتفعة في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

3- هناك إمكانية لتطبيق بعد العميل (متلقي الخدمة) من بطاقة الأداء المتوازن، وبدرجة متوسطة في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

3- هناك إمكانية لتطبيق بعد العمليات الداخلية من بطاقة الأداء المتوازن، وبدرجة متوسطة في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

3- هناك إمكانية لتطبيق بعد التعلم والنمو من بطاقة الأداء المتوازن، وبدرجة متوسطة في وزارة المالية في الحكومة الليبية..

6- هناك توفر لمقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

7- وضع الأهداف الاستراتيجية ومرونة تلك الأهداف هي أكثر المقومات توفرا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في وزارة المالية في الحكومة الليبية.

8- هناك معوقات عديدة تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في وزارة المالي في الحكومة الليبية.

9- يعتبر رسم الخطة الاستراتيجية وزيادة وعي العاملين بمنافع بطاقة الأداء المتوازن من أكثر الصعوبات التي تواجه تطبيقها كأداءة لتقييم أداء وزارة المالية في الحكومة الليبية.

2/5 التوصيات:

بناءً على النتائج المذكورة فيما سبق تقترح الباحثة التوصيات التالية:

1- الاهتمام والتركيز على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لما لها من منافع مدركة وما لها من اهتمام متزايد.

2- زيادة التركيز على تطبيق البعاد غير المالية كبعد العميل متلقي الخدمة وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو وذلك لتحقيق التوازن في قياس الأداء، ولما لهذه الأبعاد من أهمية لا تقل عن البعد المالي.

3- زيادة تعزيز المقومات المتوفرة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال تدريب المعنيين بالأمر على التخطيط الاستراتيجي والتعامل مع الأهداف.

4- العمل على ربط المكافآت والحوافز في الوزارة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمل على الربط بين الاستراتيجيات والأهداف التشغيلية.

5- التركيز على تحديد المعوقات اللازم مواجهتها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتي قد تختلف من منشأة إلى أخرى، وهنا تقترح الباحثة العمل على تدريب المعنيين في وزارة المالية على العمل بروح الفريق لوضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية. عمل ورشات عمل لتبيان المنافع المتوقع الحصول عليها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وزارة المالية وزيادة الوعي العاملين في الوزارة بهذه المنافع.

6- زيادة كفاءة العاملين في وازرة المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

7- إجراء دراسات مشابهة على تطبيق بطاقة الداء المتوازن في الوحدات الحكومية الأخرى. وخاصة إن أمكن تحديد بعض الوحدات التي تطبق هذه البطاقة للوقوف على المنافع التي حققتها تلك الوحدات من تطبيق هذا الأسلوب.

المراجع

أولاً– المراجع العربية:

أبو جزر، حمد أحمد (2012). "**مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الاسلامي الفلسطيني: دراسة ميدانية نم وجهة نظر العاملين**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

أبو حويلة، أمل بدر (2012). "**مدى استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على الشركا الصناعية العاملة في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

أبو شرخ، جمال حسن (2012). **مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الاسلامية بغزة باستخدام بطاقة قيا الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

أبو قمر، محمد أحمد (2009). **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

أبو نصار، محمد حسين (2014). **المحاسبة الإدارية،** ط2، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

بدر، محمد رجب (2013). **دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد اداء ادارة الأرباح،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

بني مصطفى، المظفر أديب (2016). "**أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة حالة جامعة عمان العربية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية الأردن.

توفيق، عمر اقبال. القضاة، مأمون محمد، والعبادي، إبراهيم يوسف (2013). "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية: دراسة ميدانية في وزارة المالية الأدرنية"، **مجلة الادارة والاقتصاد**، مجلد 3، العدد 10، ص183-208.

الجرايدة، محمد؛ (2014)، " أنموذج مقترح لتقييم الكفاءة التربوية للمدرسة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، **مجلة المنارة**، المجلد العشرون، العدد 2/ب: 75-100.

جواد، كاظم أحمد (2013). "أثر مرونة سلسة التجهيز في الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن"، **مجلة الادارة والاقتصاد**، جامعة المستنصرية، عدد 97، ص 111-133.

حاتم، اياد مالك (2011). **استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت الزراعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

الحاج أحمد، فاديا برهان (2014). "**تطوير بطاقة الأداءالمتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المنظمات التي لا تهدف للربح: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، طبربور، الأردن.

حجاج، عبدالرؤوف، وبن نور، أحلام (2015). "دور بطاقة الأداءالمتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة موسسة نفطال- مقاطعة الوقود وسعود"، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 3/ ص135-148.

خزام، عبدالله سعيد (2004). **المحاسبية الإدارية: الأساليب العلمية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء**، الجزء الأول، ط1، دار جامعة عدن للطباعة والنشر.

الخصاونة، يحيى (2013). "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على البنوك الاسلامية الأردنية"، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، جامعة محمد خيصر- بسكرة، العدد 4، ص 21-44.

الدلاهمة، سليمان مصطفى (2014). **المحاسبة الإدارية**، ط2، الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

الرفاتي، عادل جواد (2011). "**مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأأداء التمويلي**"، رسالة ماجستير غبر منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

الزبيدي، حمزة محمود (2004). **الادارة المالية المتقدمة**، الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

ستار، بيداء (2014)."تقويم كفاءة أداء قطاع النقل وفقا لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في الشركة العامة للنقل البري ببغداد"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، جامعة بغداد، العدد41،ص75-96.

السريتي، المحمدي مفتاح (2013). "مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي"، **المجلة الجامعية**، جامعة مثراته، مصراته، ليبيا، مجلد 3، العدد 5، ص 181-216.

سعود، ربيع. وسعود زيد (2014). "بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتقييم الأداء الاستراتيجي"، **مجلة الدنانير**، الجامعة العراقية، مجلد 1، العدد 5، ص 290-326.

السليط، أسامة (2012). **بطاقة الأداء المتوازن: نظام قياس أداء- نظام ادارة استراتيجية- أداة اتصال**، ط1، مصر، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

شهوان، رائد محمد (2014). "**أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي: دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عابدين، حسني عابدي (2013). "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا- خان يونس"، **المؤتمر العلمي الاول: دور كليات الجامعة في تنمية المجتمع**.

عبد الحميد، منصور فضل، ومنصور، فتح الرحمن الحسن (2015). "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، **مجلة العلوم الاقتصادية**، ملجد 16، العدد2، ص 60-78، زيارة (2017/5/24)، على شبكة الانترنت: http://journals.sustech.edu/.

عبد الرحمن، مدني سوار الذهبي (2014). "تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة أفريقيا العالمية"، أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة افريقيا العالمية"، **مجلة كلية الاقتصاد والعالمية**، جامعة افريقا العالمية، العدد 4، ص 59-105.

عبد، أحمد داهي (2016). "إمكانية تطبيق في عينة من المصارف الأهلية العراقية"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والأقتصادية**، جامعة القادسية، مجلد 18، عدد1، ص 222-239.

علاوي، خضير مجيد (2015). "قياس أداءالشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية"، **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مجلد 5، عدد2، ص 138-154.

الغريب، أبو عجيلة رمضان (2012). **مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الكعبي، بثينة راشد وعمران، قاسم علي (2011). "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح: دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي"، **مجلة الأدارة والاقتصاد**، جامعة المستنصرية، العدد 87، ص38-61.

محاد، عريوة (2011). **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

المدهون، منى، والبطنيجى، عبير (2013). "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وادارة الأزمات- غزة".

الموسوى، يحيى علي (2013). "استخدام بطاقة الأداء التموازن في المنشآت الصناعية، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، مجلد 8، العدد 22، ص 237-271.

موسى، جيهان ونس (2016). "أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، جامعة بغداد، العدد 47، ص 347-372.

نديم، مريم شكري (2013)."**تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية** "، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Atkinson,A. young,M.Matsumura, E. and Mukherjee, a.(2012) **Management Accounting information for Decision Making and strategy Execution**,sixth edition, person, new York.

Bechimetengo, S. Mkandawire, K. and Hanif, R. (2017). "An Evaluation of Performance Using the Balanced Scorecard Model for the University of Malawi's Polytechnic", **African Journal of Business Management**, Vol 11, No (4), PP 84-3.

Chung, C. Chaol. Chen, C. and lou, S. (2016). "A Balanced Scorcard of Sustainable Management in the Taiwanese Bicycle Industry: Development of Performance Indicators and Importance Analysis**",** **WWW.mdpi.com/journal/sustainablity**, Vol 8 (518).

Dimitropoulos, P. kosmas, I. and Douvis, I. (2016), "Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 66, Issue: 3, PP 362-379.

Ellingson,A. and wambsganss, R.(2001), Modifying the Approach to Planning and Evaluation un Governmental Entities: Abalanced scorecard approach, **Journal of Public B udgeting Accounting and Financial management**, Spring, PP 1-8.

Garrison, H. Eris, N. and peter,B.(2010) **Managerial Accounting**, Thirteen Edition,Mc Graw Hill,USA.

Gary, L. lorne,M and Heather M. (2007) **performance Management Oxford Handbook of Human Resources Management,** Edited by Peter and others, oxford university Press.

George, D., & Mallery, P. (2003). **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update**, (4th ed.). Boston

Horngren, c. Foster, G and Srikant, D. (2003)" **Cost Accounting A Managerial Emphasis**, "prentice Hall.

Horngren,C foster, G and srikant, D., (2009), C**ost Accounting: Amangemerial Emphasis,** 13th. Person prentice Hall.

Jackson, S. and Sawyers, R. (2001). "**Managerial Accounting A Focus on Ethical Decision Making**, Harcourt College Publishers co, USA.

Jakobsen, Morten, (2008). **Balanced Scorecard Development in Lithuanian Companies: Case Study of the Lithuanian Consulting Engineering Company, MSC in Finance and International Business**, Master Thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.

Johnson, E. Reckers, P. and Bartlet. G. (2014), "In Fulences of Timeline and Percieved Strategy Effectiveness on Balanced Scorecard Performance Evaluation Judgments, **Journal of Management Accounting Research**, Vol (26), No (1), PP: 165-184.

Kairu, E. Wafula, M. Okaka, O. Odera, O. and A Kerele, E. (2013). "Effects of Balanced Scorecard on Performanace of Firms in the Service Sector",

European Journal of Business amd Management, Vol 15, No (9). PP 81-88.

Kaplan, R. and Norton, D. (2000). “Transforming the Balanced Scorecard From Perfomance Measurement to Strategic Management Part 2”,.**Accountiong Horizons,** Vol. 15, No. 1.

Kaplan, R. and Norton, D. (2006). **Alingment: Using the Balanced Socrecard to Create Corporate Synergies**,Harvard Business Press,

Kaplan,R. and Norton, D.(1992). The Balanced scorecard measures the drive Performance. **Harvard Business review,** January- February.

Machado, M. (2013). Balanced Scorecard: an empirical Study of Small and Medium Size enterprises, **Review of Business Management**, Vol (15). No (46), PP: 129-148.

Mehralian, G. Nazari, J. and Resekh, H. (2015), “TQM and organizational Performance Using the Balanced Scorecard Approach”, **International journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 66, Issue: 1, PP 111-125.

Poster, T. and streib, G. (2005) Elements of strategic palming and Management in Municipal Government: status After tow Desades. **Public Administration Review**, vol.65, no.1, pp: 45-56. Available at : www. Ingetaconnect.com/content, cited on 7/2/2017.

Robinson, Robin, (2000). Balance Scorecard, **Computer Word**, Vol 34. Issue4.

Selena, Aureli. (2010). “the Introduction of Innorative Performance Measurement and Management Control System: the Role of Financial Investors, **Accounnting**, Vol. 20.

Zizalavsky, ondrej (2014). “The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System”, **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol (9), No (3).

الملحق (1) استبانة الدراسة

جامعة جرش

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

برنامج الماجستير

استبانة

حضرة المستجيب / المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وإمكانية تطبيقها لتقييم الأداء بوزارة المالية الليبية.

وتشكل هذه الاستبانة جزءاً من الدراسة التي ستقوم الباحثة بإعدادها للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة من خلال رسالة بعنوان: ***إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية الليبية: دراسة حالة وزارة المالية***".

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية، سيؤدي بلا شك إلى إتمام الدراسة بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة والخروج بالتوصيات اللازمة لوضع الحلول المناسبة، وسيتم التعامل مع المعلومات بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم،،،

الباحثة

نجية محمد الحاج

المجموعة الأولى

الأسئلة الديموغرافية :

الرجاء وضع علامة (✓) الإجابة المناسبة لكل من العبارات التالية:

1) العمر:-

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30-40 سنة
- ☐ أكبر من 40 سنة

التخصص

- ☐ محاسبة
- ☐ علوم مالية ومصرفية
- ☐ إدارة أعمال
- ☐ تمويل
- ☐ اقتصاد
- ☐ قانون
- ☐ أخرى يرجى ذكرها ....

2) المؤهل العلمي

- ☐ دبلوم عالي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

3) الوظيفة

- ☐ مدير عام
- ☐ مستشار
- ☐ باحث اقتصادي
- ☐ رئيس قسم
- ☐ مدقق داخلي
- ☐ مدير مالي
- ☐ محاسب
- ☐ مراقب مالي

أخرى ....

4) سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ أكثر من 10 سنوات

5) الشهادات المهنية

- ☐ CMA
- ☐ CPA
- ☐ CPM
- ☐ CFM
- ☐ لا يوجد
- ☐ شهادات أخرى اذكرها

المجموعة الثانية

أسئلة الاستبانة

الرجاء وضع علامة (✓) حول البديل لكل من العبارات التالية:-

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية.						
الفرضية الفرعية الأولى: لا يمكن تطبيق البعد المالي (القيمة المضافة) لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية الليبية.						
1)	تقوم وزارة المالية بتقييم وزارة المالية كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة للجمهور وانطباع المجتمع عليها.					
2)	تسعى وزارة المالية لتقديم خدماتها بأقل تكلفة ممكنة مع المحافظة على الجودة.					
3)	تقيس وزارة المالية كفاءة وفعالية الموظف في أداء العمل المكلف به.					
4)	تعمل وزارة المالية على استغلال مواردها المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء الإداري.					
5)	تقوم وزارة المالية بالرقابة على التكاليف في الكفاءة في تقديم الخدمة.					
6)	تقيس وزارة المالية مدى تنفيذ المشاريع حسب ما					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	هو مخطط بالموازنة، أي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.					
7)	تسعى وزارة المالية إلى تخفيض الانحرافات بين النتائج المتوقعة وتقديرات الموازنة، وتحليل الانحرافات ومعالجتها.					
8)	تلتزم وزارة المالية بالانفاق من الموازنة حسب المخصصات المتوفرة لديها.					
الفرضية الفرعية الثانية: لا يمكن تطبيق بعد العملاء (متلقي الخدمة) لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية الليبية.						
1)	تقوم وزارة المالية بدراسة رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة لهم إما باستقصائهم عن طريق المقابلة المباشرة أو من خلال سجل الشكاوي والاقتراحات					
2)	تسعى وزارة المالية إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى متلقي الخدمة.					
3)	تهتم وزارة المالية بالاستجابة لشكاوي متلقي الخدمة ومعالجة الخلل.					
4)	تحاول وزارة المالية التعرف على آراء متلقي الخدمة في الأداء الإداري للعاملين بالوزارة.					
5)	تعمل وزارة المالية على تبسيط اجراءات تقديم					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الخدمات لمتلقي الخدمة والابتعاد عن الروتين.					
6)	تلتزم وزارة المالية بالزمن اللازم لتقديم الخدمة وفقاً للزمن المخطط والمدون بدليل اجراءات تقديم الخدمات لدى الوزارة.					
7)	تهتم وزارة المالية بجودة الخدمات التي تقدمها لمتلقي الخدمة.					
8)	تعمل وزارة المالية على تطوير العمل وسرعة تقديم الخدمات في أقصر وقت ممكن للحصول على ولاء متلقي الخدمة.					
9)	تهتم وزارة المالية بتخفيض عدد شكاوى متلقي الخدمة عن سرعة تقديم الخدمات التي تقدمها ونوعيتها.					
10)	توفر وزارة المالية أماكن انتظار مناسبة لمتلقي الخدمة عند مراجعتهم للوزارة.					
11)	توفر وزارة المالية مواقف سيارات لمتلقي الخدمة عند مراجعتهم للوزارة.					
12)	توفر وزارة المالية لمتلقي الخدمة لوحات استرشادية توضح الوثائق المطلوبة والفترة اللازمة لتأدية الخدمة.					
13)	تتعامل وزارة المالية مع متلقي الخدمة بشفافية					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ووضوح، مع توفير فرص متكافئة في حصولهم على الخدمة.					
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يمكن تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم اداء وزارة المالية الليبية.						
1)	تدعم وزارة المالية الأنشطة الابداعية لديها.					
2)	تقوم وزارة المالية بعقد دورات تدريبية لموظفيها باستمرار.					
3)	تعمل وزارة المالية على تطوير نوعية الخدمات التي تقدمها باستمرار، وتطوير ابراز دورها في خدمة المجتمع .					
4)	تسعى وزارة المالية إلى تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية بالوزارة.					
5)	تسعى وزارة المالية إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها.					
6)	تستخدم وزارة المالية أنواع اتصال حديثة داخل الوزارة كالانترنت مثلاً.					
7)	تقيس وزارة المالية رضا وولاء العاملين لديها.					
8)	تسعى وزارة المالية للتواصل مع متلقي الخدمة بعد تلقيهم للخدمة لضمان جودة الخدمات التي تقدمها.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9)	تقيس وزارة المالية سرعة إنجاز المعاملات وانتاجية الموظف.					
10)	تستجيب وزارة المالية لشكاوى متلقي الخدمة وتعمل على دراستها ومعالجتها في وقت قصير.					
11)	تعتمد وزارة المالية على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة.					
12)	تعمل وزارة المالية على تحسين وتطوير إجراءات العمل المطلوبة لتقديم الخدمة وتسهيلها دون أن تؤثر على الجودة .					
13)	تقوم وزارة المالية بالتأكد من كفاءة وفاعلية اجراءات الرقابة الداخلية واجراءات الحد من المخاطرة.					
الفرضية الفرعية الرابعة: لا يمكن تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية الليبية.						
1)	تعزز وزارة المالية قيم الإبداع والإبتكار لدى موظفيها.					
2)	تعمل وزارة المالية على نشر المعرفة بين موظفيها لتنمية قدراتهم ومعارفهم التي تخدم العمل وتحسن الاداء مع استخدام أفضل التقنيات التكنولوجية الحديثة.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3)	تفعّل وزارة المالية برامج التدريب المستمر لموظفيها، مما يساعد في سرعة تقديم الخدمات، ورضا متلقي الخدمة.					
4)	تعمل وزارة المالية على اجتذاب أفضل الكفاءات المؤهلة علمياً وعملياً لرفع مستوى الأداء لديها.					
5)	يوجد بوزارة المالية نظام للحوافز والترقيات يجعل الموظف يقوم ببذل المزيد من الجهد وتسهيل حركة سير العمل.					
6)	تقوم وزارة المالية بربط نظام الحوافز بإنتاجية الموظف.					
7)	تعمل وزارة المالية على دراسة وتحليل جودة الخدمات التي تقدمها من أجل ضمان التميز.					
8)	تسعى وزارة المالية إلى تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتحقيق رضا متلقي الخدمة.					
9)	توفر وزارة المالية بيئة عمل مناسبة لموظفيها(خدمات صحيه،مرافق عامة،كافيتيريا، وغيرها)					
10)	تعمل وزارة المالية على توفير برامج السلامة المهنية للعاملين بالوزارة.					
11)	تقيس وزارة المالية مدى التزام موظفيها بالمعايير					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الأخلاقية، كالنزاهة مثلاً.					
12)	تعمل وزارةالمالية على تخفيض نسب التغيب عن العمل لموظفيها.					
13)	تسعى وزارة المالية إلى الاحتفاظ بموظفيها وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى.					
الفرضية الرئيسية الثانية: لا تتوافر المقومات اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوزان في وزارة المالية الليبية لتقييم أداءها.						
1)	لوزارة المالية خطة استراتيجية واضحة موثقة ومعلنة لجميع الموظفين بالوزارة.					
2)	تقوم الوزارة المالية بالاعلان عن الأهداف المراد تحقيقها لجميع الموظفين وتوضيحها لهم، سواء كانت اهداف كمية أم كيفية.					
3)	يتوفر لدى وزارة المالية الكادر العلمي والمهني لتحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغتها.					
4)	يتم اشراك الموظفين في وزارة المالية في صياغة أهدافها الإستراتيجية.					
5)	يتم وضع الأهداف الاستراتيجية للوزارة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.					
6)	تستعين وزارة المالية بخبراء خارجيين(استشاريين)					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	لمراجعة وتقييم استراتيجيتها وأهدافها الموضوعة.					
7)	تكون الأهداف الاستراتيجية لوزارة المالية مرنة وقابلة للتعديل بناءً على التغيرات التي يمكن ان تحصل في بيئة العمل الداخلية والخارجية.					
8)	يتوفر لدى وزارة المالية الكادر العلمي والمهني لتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى الوزارة لتحقيقها.					
9)	يوجد لدى الوزارة المالية هيكل تنظيمي واضح يحدد الصلاحيات والمسؤوليات.					
10)	يوجد لدى وزارة المالية قسم متخصص في البحث والتطوير.					
11)	يتوافر لدى الوزارة المالية نظام معلوماتي فعال يتم من خلاله توفير البيانات اللازمة لتقييم أدائها.					
12)	تستخدم وزارة المالية نظام محاسبي محوسب للقيام بعملها بالشكل المطلوب.					
13)	تستخدم وزارة المالية نظام فعال للرقابة على الاداء قادر على الاتصال بين الدوائر والأقسام ، ورفع التقارير بشكل مستمر إلى الادارة العليا لمتابعة الأداء أول بأول.					
14)	يتم عقد دورات تدريبية للموظفين بوزارة المالية					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	متخصصة في مجال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي.					
15)	تتبنى وتدعم الادارة العليا بوزارة المالية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها الاستراتيجي.					
16)	يتم ربط المكافأت والحوافز في وزارة المالية بمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد معوقات تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في وزارة المالية الليبية.						
1)	لا يوجد وعي لدى الموظفين والإدارة في وزارة المالية حول منافع تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.					
2)	لا تتوافر لدى وزارة المالية الإمكانيات المالية اللازمة لتشغيل نظام بطاقة الاداء المتوازن.					
3)	لا تتوافر لدى وزارة المالية الكفاءات القادرة على تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها.					
4)	الإمكانيات المتاحة لوزارة المالية (المادية والبشرية) غير كافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
5)	لا يتوافر لدى الموظفين وزارة المالية والقائمين على إعداد بطاقة الاداء المتوازن كفاءات في					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تطبيقات المحاسبة الإدارية وأنواعها.					
6)	عزوف الموظفين في وزارة المالية عن التغير والتجديد، وميولهم إلى الروتين في طبيعة عملهم.					
7)	يوجدصعوبة في حصول الموظفين بوزارة المالية على المعلومات التي تمكنهم من تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن،وصعوبة تبادل المعلومات بين الموظفين بسهولة.					
8)	لا يتم توزيع الأعمال المطلوبة بين الموظفين في وزارة المالية بعدالة وموضوعية.					
9)	يواجه فريق العمل في وزارة المالية صعوبات في رسم الخطة الاستراتيجية للوزارة.					
10)	توجد قيود مفروضة على نظام المعلومات تحول دون إمكانية تقييم الوزارة لادائها، ومراقبتها للتقدم في تحقيق أهدافها.					
11)	غياب المنافسة بين الوحدات الحكومية.					
12)	عدم توفر البيئة المناسبة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في وزارة المالية.					
13)	طبيعة التعقيد في تصميم نظام بطاقة الأداء المتوازن يعيق تطبيقه في وزارة المالية.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14)	عدم قدرة وزارة المالية على مواكبة التغيرات التكنولوجية في مجال نظام بطاقة الأداء المتوازن.					
15)	ارتفاع تكاليف تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وزارة المالية مقارنة بالمنافع المتأتية منه.					
16)	غياب المنافسة بين الوحدات الحكومية.					
17)	توجد معوقات تشريعية تحول دون ابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات لمتلقي الخدمة.					

ملحق (2)

أسماء المحكمين لاستبانة الدراسة

التسلسل	الاسم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1	د. محمد أبو الهيجاء	أستاذ مشارك	جامعة جرش
2	د. أسامة عبد المنعم	أستاذ مشارك	جامعة جرش
3	د. بسمان مزاهرة	أستاذ مساعد	جامعة فيلادلفيا
4	أ. د.محمد حمدان	أستاذ	جامعة فيلادلفيا
5	د. محمد فوزي شبيطة	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
6	د. سامر العكور	أستاذ مساعد	جامعة العلوم الإسلامية
7	د. ناصر يوسف الزعبي	أستاذ مشارك	جامعة إربد الأهلية
8	أ. د. توفيق حسن عبد الجليل	أستاذ	الجامعة الأردنية
9	د. محمد حميدات	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء